



**Estratégias de comunicação nos Relatórios de Sustentabilidade:**  
**O caso da Galp Energia**

Por

Inês Maria Fonseca Pinto dos Santos

|201406934|

**Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente**

Orientada por

Professor Doutor Manuel Emílio Mota de Almeida Delgado Castelo Branco

Porto, 2016

---

*“Porque eu sou do tamanho daquilo que vejo, e não do tamanho da minha altura”.*

Alberto Caeiro (Fernando Pessoa)

---

## **NOTA BIOGRÁFICA**

---

Inês Maria Fonseca Pinto dos Santos nasceu a 30 de julho de 1993, no concelho de Matosinhos, no distrito do Porto. O seu percurso escolar tem sido pautado por esforço, dedicação e sucesso na conquista de cada etapa. Licenciou-se em Gestão de Marketing, no Instituto Universitário da Maia (ISMAI), em junho de 2014, com média final de 16 valores, tendo sido distinguida com o reconhecimento premiado de “Melhor aluno”, pela entidade promotora – Caixa Geral de Depósitos.

Durante os anos da licenciatura, ressalva-se a participação da presente no Centro de Investigação EMIC-European Marketing & Innovation Centers, de 2012 a 2014. Salienta-se também o seu envolvimento com o corpo estudantil da instituição de ensino do primeiro grau conferido, onde assumiu, em março de 2013, as funções de Secretária da Assembleia Geral da Associação de Estudantes.

Ainda em 2014, iniciou mais uma etapa do seu percurso académico, ao ingressar no Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo terminado a parte curricular do mesmo, em 2016, com média de 16,487 valores.

Atualmente, encontra-se a realizar um programa de Trainees, com duração de um ano, na área de Marketing, na empresa Leroy Merlin, cujo objetivo incide no desenvolvimento de competências que lhe permitam assumir a função de Responsável de Secção, após o período de formação.

---

## AGRADECIMENTOS

---

Agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, assumiram um papel importante na realização deste trabalho, que resulta no término de um ciclo de estudos e de realização pessoal. Considero que poucas são as palavras de agradecimento a todos os envolvidos, no entanto, há sempre pessoas que nos marcam e que merecem ser reconhecidas pelo gesto, palavra, silêncio ou sorriso amigo que nos conforta. Essas pessoas nem sempre compreenderam frustrações iniciais ou sentimentos derrotistas. Sempre me viram como alguém capaz de atingir os meus objetivos e capaz de enfrentar qualquer adversidade que a vida traga. Foi nas palavras de apoio que me foquei e foi nelas que encontrei a força necessária para realizar mais um sonho. Deixo, portanto, aqui os meus agradecimentos, àqueles que nunca me desampararam e para os quais eu digo: Obrigada!

Ao professor Manuel Emílio Castelo Branco que aceitou o desafio de orientar esta Dissertação de Mestrado, pela sua disponibilidade, simpatia e amizade demonstrada, em especial nos momentos mais difíceis deste percurso.

À professora Cristina Chaves, diretora do Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente, que me ensinou muito academicamente mas, sobretudo enquanto pessoa, fazendo-me ver que por vezes um mau momento poder ser encarado como uma oportunidade e que devemos procurar motivação nas pequenas coisas boas da vida.

Ao meu pai e á minha mãe que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões, sem julgamentos ou pressões. A eles que sempre viram em mim alguém capaz de chegar mais além. A eles que sempre têm paciência nos momentos menos felizes e que me dão ânimo, motivação e conforto diariamente. A eles que são a razão de eu estar aqui.

À minha irmã que desde sempre me viu como alguém forte, capaz de alcançar os meus sonhos. A ela que encontra palavras de motivação e de conforto nos momentos menos bons e que me faz querer ser ainda melhor, a cada sucesso conseguido.

Ao meu namorado por todo o seu apoio e carinho. A ele que sempre respeitou os momentos em que estive menos disponível devido aos compromissos académicos, que se assumiram como prioritários, desde sempre.

Ao meu cunhado que desde logo reconheceu em mim potencial de trabalho enquanto pessoa, estudante e profissional.

Aos meus amigos que me fizeram espairecer, rir e descontraír nos momentos mais tensos deste percurso, bem como nos momentos de alegria que me fazem sentir tão feliz.

---

## RESUMO

---

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem vindo a conquistar espaço no mundo empresarial, nomeadamente pelo facto de se assistir a uma pressão cada vez maior no âmbito do cumprimento dos princípios do Desenvolvimento Sustentável, que contemplam não só o respeito e a valorização ambiental, mas também o equilíbrio dos interesses económicos e sociais. Neste sentido, verifica-se uma imputação direta de responsabilidades sociais aos sujeitos empresariais, que constantemente tentam encontrar formas de se legitimarem e de manterem padrões de credibilidade que lhes permitam uma atuação sustentável e sustentada nos mercados em que operam e visam operar, no longo prazo.

Desta forma, os Relatórios de Sustentabilidade assumem-se como veículos primordiais na divulgação voluntária de informações relacionadas com o desempenho das empresas nos âmbitos económicos, sociais e ambientais. Apesar de existirem diretrizes que visam uma maior homogeneização e credibilidade dos conteúdos divulgados nestes documentos, nomeadamente, as diretrizes da GRI, as empresas encontram formas de se legitimarem por via de estratégias de gestão de impressões na comunicação com os seus *Stakeholders*. No caso da Galp Energia, as estratégias de comunicação foram identificadas ao nível do tipo de imagens divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade, que se relacionam perentoriamente com o seu negócio, desde os equipamentos até às pessoas que fazem parte da organização, manifestando um uso recorrente do logótipo, como forma de posicionamento da marca e de comunicação visual por repetição. Quanto ao estilo de comunicação dos discursos dos órgãos de gestão, observa-se um propósito explícito de cooperação na construção da reputação da empresa, dado o otimismo das declarações, que alinham temas como a Sustentabilidade e a forma como a empresa integra os seus princípios, valorizando a sua contribuição social para o mercado nacional e reforçando a sua legitimidade através das distinções alcançadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** RSE | Relatórios de Sustentabilidade | Reputação | Estratégias de comunicação | Imagens | Discursos dos órgãos de gestão | Legitimidade

---

## ABSTRACT

---

Corporate Social Responsibility (CSR) has been gaining space in the business world, particularly because of the increasing pressure in the context of compliance with the principles of Sustainable Development, which not only include the respect and environmental enhancement, but also the balance of economic and social interests. In this sense, there is a direct imputation of social responsibility to business subjects, who constantly try to find ways to legitimize and maintain credibility standards to enable them to sustainable and sustained action in the markets in which they operate and are designed to operate in the long term.

Thus, Sustainability Reports are assumed as primary vehicles in the voluntary disclosure of information relating to the performance of companies in economic, social and environmental spheres. Although there are guidelines aimed at homogenizing and credibility of the information contained in these documents, including the GRI guidelines, companies find ways to legitimize by impression management strategies in communication with its Stakeholders. In the case of Galp Energia, communication strategies have been identified in terms of type of images disclosed in the Sustainability Reports, which relate peremptorily with business, from equipment to people who are part of the organization, expressing a recurring use of logo, such as the mark position and visual communication for repetition. As for the communication style of CEO Statements, there is an explicit purpose of cooperation in building the company's reputation, given the optimism of the statements, that line topics such as sustainability and how the company integrates its principles, valuing their social contribution to the national market and strengthening its legitimacy through achieved distinctions.

**KEY-WORDS:** CSR | Sustainability Reports | Reputation | Communication strategies | Images | CEO Statements | Legitimacy

---

## ABREVIATURAS

---

3C – Recursos contingentes

3P – Reservas provadas, prováveis e possíveis

AIA – Avaliação de Impacte Ambiental

AIE – Agência Internacional de Energia

BP – *British Petroleum*

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

CDP – *Carbon Disclosure Project*

CEO – *Chief Executive Officer*

CO<sub>2</sub> – Dióxido de Carbono

DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

E&P – Exploração e Produção

EDP – Energias de Portugal

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

GDP – Gás de Portugal

GEE – Gases com Efeito de Estufa

GRI – *Global Report Initiative*

ISPG – Instituto Português de Petróleo

OCS – Órgãos de Comunicação Social

ONG – Organização não-governamental

P&G – Power & Gas

PDF – *Portable Document Format*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SGPS, SA – Sociedade Gestora de Participações Sociais, Sociedade Anónima

Tep – Tonelada equivalente de petróleo

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

UE – União Europeia



---

## ÍNDICE

---

<b>NOTA BIOGRÁFICA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
Enquadramento .....	1
Objetivos e questões de partida.....	5
Contribuições esperadas.....	6
Estrutura do trabalho .....	8
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A SUA COMUNICAÇÃO	9
Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	9
Relatórios de Sustentabilidade .....	15
CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA .....	19
Teoria da Legitimidade.....	19
Teoria da Gestão de Impressões .....	25
Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	31
O USO DE IMAGENS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE.....	35
O DISCURSO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO.....	44
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>55</b>
MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	55

ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO.....	56
<b>CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO: GALP ENERGIA .....</b>	<b>60</b>
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	60
Breve contextualização histórica .....	60
Segmentos de negócio .....	63
Missão, Visão e Valores .....	64
Compromissos no âmbito da Sustentabilidade.....	65
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....	66
Análise do conteúdo das imagens divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia.....	66
Análise ao discurso dos Órgãos de Gestão.....	91
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO.....</b>	<b>120</b>
Sumário .....	120
Contribuições do estudo .....	124
Limitações .....	124
Investigação futura .....	124
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>134</b>

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1 – Infográfico pp. 18-19, Relatório de Sustentabilidade Galp Energia (2015)..	72
Figura 2 – Infográfico pp. 14-15, Relatório de Sustentabilidade Galp Energia (2013)..	72
Figura 3 – Capas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia (2005-2006 a 2015) .....	74
Figura 4 – Separadores de capítulo do Relatório de Sustentabilidade da Galp Energia de 2005-2006 .....	77
Figura 5 – Separadores de capítulo do Relatório de Sustentabilidade da Galp Energia de 2015 .....	78
Figura 6 – Repetição de imagens “Equipamento técnico” intra-relatório .....	80
Figura 7 – Repetição de imagens “Equipamento técnico” inter-relatórios.....	80
Figura 8 – Repetição de imagens intra-relatório e inter-relatórios .....	81
Figura 9 – Imagens de “Equipamento técnico”, extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia .....	82
Figura 10 – Fotografias do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente Executivo (2005-2006 a 2015) .....	85
Figura 11 – Imagens de “Liderança”, extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia .....	86
Figura 12 – Imagens de “Contrato Social”, extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia .....	89

---

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1 – Categorias de imagens apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade, adaptado de Breitbarth et al. (2010).....	40
Tabela 2 – Tópicos do discurso do CEO, com base nas Diretrizes GRI .....	44
Tabela 3 – Temas abordados nos discursos dos órgãos de gestão (Castelló & Lozano, 2011, pp.18-19).....	50
Tabela 4 – Funções do meta discurso, Hyland, 1998, p.228 .....	52
Tabela 5 – Perfil da empresa, dados do final de 2015, fonte: <a href="http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/Paginas/GalpEnergiaRelance.aspx">http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/Paginas/GalpEnergiaRelance.aspx</a> .....	62
Tabela 6 – Contextualização sumária dos Relatórios de Sustentabilidade, Galp Energia .....	68
Tabela 7 – Estrutura dos relatórios (nº páginas, imagens, logótipo) .....	70
Tabela 8 – Estrutura dos relatórios (elementos visuais) .....	70
Tabela 9 – Imagens por categorias .....	73
Tabela 10 – Top 5 categorias de imagens usadas nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia de 2005 a 2015.....	79
Tabela 11 – Ações desenvolvidas por área de intervenção no âmbito da RSE, baseado no Relatório de Sustentabilidade da Galp Energia, 2009, p.116) .....	88
Tabela 12 – Títulos dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, de 2005/2006 a 2015 .....	92
Tabela 13 – Temas abordados nos discursos de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, por ano, com base em Castelló & Lozano (2011) .	113
Tabela 14 – Top 5 temas abordados nos discursos dos órgãos de Gestão dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia de 2005 a 2015.....	114
Tabela 15 – Categorias temáticas mais frequentes nos discursos dos Órgãos de Gestão da Galp Energia e respetivos tópicos de discussão.....	116

---

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

---

### Enquadramento

---

A RSE pode ser vista, por um lado, como um dever em si mesmo, manifestando-se de uma forma proactiva e preventiva e, por outro lado, como algo necessário, uma vez que há uma pressão decorrente da dívida na qual as empresas e os consumidores incorrem para com a sociedade global, aquando da produção e consumo dos bens. Esta dívida social é contraída com base no constrangimento causado pelas externalidades negativas provocadas, que se fazem sentir ao nível económico, social e ambiental, como por exemplo: desigualdades sociais e o desequilíbrio dos níveis de pobreza e os problemas ambientais decorrentes do uso excessivo dos recursos naturais (nomeadamente os não renováveis) e das emissões de gases de efeito de estufa.

Neste sentido, assiste-se a um processo de imputação de responsabilidades sociais às empresas, que se alinha com as exigências da evolução do comportamento dos mercados e do consumidor. Neste sentido, as empresas defrontam-se diariamente com dificuldades na criação de estratégias de diferenciação, que lhes permitam distanciar-se dos seus concorrentes. Esta dificuldade surge, cada vez mais, porque a perceção do consumidor vai para além do benefício do produto e abrange uma relação subjetiva de valores que se estendem a tudo o que a empresa simboliza. A satisfação dos consumidores reside não só na satisfação de uma necessidade, mas também na identificação com os valores e ideais desejados por ele, o que faz com que seja imperativo uma aproximação das empresas à sociedade e aos seus valores (Alves *et al.*, 2004). Questões relacionadas com a sustentabilidade e com a solidariedade são valorizadas pelos consumidores e acrescentam benefícios à esfera individual (Alves *et al.*, 2004; Bhattacharya & Sen, 2004). A associação das empresas a causas sociais e ambientais ou a organizações sem fins lucrativos pode gerar cobertura mediática positiva, refletindo-se na construção de uma reputação superior para a empresa, que influencia a opinião quer dos trabalhadores, quer dos consumidores (Bronn & Vrioni, 2001).

A diferenciação no mercado é um fator chave de sucesso e a RSE assume um papel preponderante no sentido em que as exigências dos consumidores têm vindo a aumentar

e as suas motivações de compra vão para além da relação preço-qualidade do bem, atingindo o patamar da preocupação face às fontes de matérias-primas, processos produtivos e o destino dos produtos em fim de vida. No entanto, nem todos os consumidores acreditam no que as empresas dizem fazer ou promover para além do bem transacionado, assumindo posições céticas (Alves *et al.*, 2004; Bronn & Vrioni, 2001).

Ao imperativo de afirmação no mercado acresce a necessidade de um posicionamento superior e da construção/manutenção de uma reputação distinta. No entanto, nem sempre a imagem criada pelas empresas é completamente transparente e, se compararmos pequenas empresas com grandes empresas, a literatura revela que são inúmeras as técnicas de comunicação usadas, sendo que as segundas são dotadas de uma sofisticação de nível superior (Hrasky, 2012; Branco & Rodrigues, 2008).

A construção e o desenvolvimento da imagem corporativa tem-se verificado, de uma forma global, como uma estratégia das empresas, que pretendem explorar valores individuais, de forma a estreitar relações com os seus *Stakeholders*. São várias as ferramentas de comunicação das empresas, desde a publicidade às relações públicas, bem como a presença nos órgãos de comunicação social (OCS). Os canais de comunicação são cada vez mais diversificados o que faz como que estes assumam um papel de extrema relevância, na forma como as empresas decidem mostrar-se aos diferentes públicos.

Os Relatórios de Sustentabilidade constituem, atualmente, uma ferramenta de comunicação privilegiada que permite disseminar a informação empresarial, a todas as partes interessadas, explorando temáticas tendencialmente subvalorizadas nos Relatórios Anuais. “ Durante as últimas décadas, o Relatório Anual de muitas empresas, tem vindo a ser transformado, passando de um documento de carácter financeiro, para um documento de *marketing* e relações públicas, onde a informação financeira se assume como um conteúdo adicional. Esta transformação é resultado da evolução tecnológica, legislativa, regulatória e das práticas de gestão” (Beattie *et al.*, 2008, pp. 181-182). Esta necessidade de divulgar informação sobre a situação da empresa quer ao nível económico e social, como ao nível ambiental é transversal a todos os setores de atividade, no entanto, é nas indústrias consideradas como mais poluidoras e causadoras de danos ambientais que são desenvolvidos Relatórios de Sustentabilidade de uma forma mais intensa e criativa (Samkin, 2012). A grande preocupação com este tipo de indústrias reside no facto de estas

gerarem ganhos substanciais através da destruição do ambiente (sobre-exploração de recursos naturais e poluição). No entanto, são estas que mais esforços realizam em prol de uma maior aceitação social, criando mecanismos que permitam legitimar-se, minimizando os efeitos dos danos causados (Samkin, 2012).

Segundo Preston *et al.* (1996) as imagens e as informações divulgadas nos relatórios constituem uma forma de comunicação corporativa, cujo conteúdo é da total responsabilidade das empresas, o que tem feito com que as estas os explorem de um modo criativo, de forma a gerarem benefícios internos. É principalmente através das imagens que os Relatórios de Sustentabilidade divulgam mensagens, expressam valores e gerem as associações à marca. As imagens são usadas nos relatórios como estratégias de embelezamento e de captação da atenção dos leitores, que permitem construir e gerir a imagem corporativa (Beattie *et al.*, 2008). Para além da informação financeira ter cedido espaço a outro tipo de conteúdo (social e ambiental), têm-se assistido a mudanças na própria estrutura dos Relatórios de Sustentabilidade, a nível mundial: o tamanho, o volume (Mäkelä & Laine, 2011) da informação voluntária e o uso de imagens e gráficos, verificando-se uma tendência em torná-los cada vez mais um elemento de *design* e de comunicação de marca (Beattie *et al.*, 2008), de forma a estimular a capacidade de reconhecimento visual e a memória, uma vez que são conteúdos trabalhados de forma atrativa. A questão que tem sido levantada está relacionada com o uso excessivo de estratégias visuais nos meios de comunicação das empresas, nomeadamente, nos Relatórios de Sustentabilidade, que constroem uma imagem genericamente mais favorável do que a realidade efetiva das mesmas. São evidentes as estratégias de comunicação visuais presentes nos relatórios, que permitem gerir as impressões dos *Stakeholders*. Aliás, já o Relatório Anual se tem assumido, cada vez mais, como um simulacro da realidade (Boiral, 2013). “Secções do relatório são propositadamente manipuladas, de forma a apresentarem modelos de gestão exemplares, nomeadamente em situações em que a identidade da organização está ameaçada” (Stanton *et al.*, 2004, p.57).

O problema aqui apontado é o facto de que as empresas apresentam imagens e narrativas que não refletem a realidade de uma forma neutra e transparente: "As imagens não representam, elas criam a realidade" (Preston *et al.*, 1996, p.134).

No âmbito da Galp Energia, as estratégias de comunicação denotam uma forte componente estratégica, quer ao nível das categorias de imagens mais divulgadas no total

dos relatórios analisados, bem como na priorização dos conteúdos presentes nos discursos dos órgãos de gestão.

De um modo geral, a Galp Energia apresenta um forte orientação visual para a divulgação de conteúdos relacionados com as suas estruturas físicas e sociais, isto é, prioriza a divulgação de conteúdos alusivos aos seus ativos tangíveis, nomeadamente, a sede, os equipamentos de trabalho e os postos de abastecimento, bem como, a divulgação de imagens dos seus colaboradores e dos órgãos de gestão, particularmente, em simulações de contextos laborais. Para além disso, verifica-se uma clara intenção estratégica de comunicação de marca, aquando da utilização repetida do logótipo em diversos momentos do relatório, de modo a reforçar o posicionamento e a liderança no mercado, perante os seus *stakeholders*.

A manutenção do contrato social e a evocação da Natureza traduzem, também, o compromisso da empresa no âmbito do cumprimento dos objetivos do Desenvolvimento Sustentável, mostrando-se como uma empresa modelo e protetora dos interesses socio-ambientais comuns.

O mesmo se verifica nos discursos dos órgãos de gestão, que tendem a valorizar a Sustentabilidade como conceito transversal ao modelo de negócio em vigor, identificando repetidas vezes a ligação estratégica entre o ambiente e a operacionalização do negócio, na medida em que o valor gerado, em resultado da sinergia produzida, é superior e diferenciador, gerando valor acrescentado para os diferentes *Stakeholders*. Para além disso, os discursos tendem a ressaltar tendências macroeconómicas, com efeito na indústria petrolífera e energética, de modo a justificar a sua importância no contexto nacional e internacional, com o objetivo de reforçar a legitimidade conquistada e de apresentar a empresa como geradora de benefícios económicos e sociais, principalmente no âmbito da segurança energética.



## **Objetivos e questões de partida**

---

A presente investigação contempla duas áreas de estudo. A primeira visa analisar as imagens presentes nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, de modo a identificar o padrão de comunicação visual adotado estrategicamente pela empresa. Tendencialmente, verificam-se referências temáticas na escolha das imagens publicadas nos relatórios que, por vezes, em nada se relacionam com o que é relatado nas declarações do mesmo. Nesse sentido, pretende-se dar respostas às seguintes questões:

- a) Qual o enfoque visual dos Relatórios de Sustentabilidade?
- b) Há um *gap* entre o que é relatado textualmente no Relatório de Sustentabilidade e as imagens de suporte?

A segunda área de estudo da presente investigação tem como objetivo a análise dos discursos de abertura dos relatórios das empresas, protagonizados pelo Presidente do Conselho de Administração e pelo Presidente Executivo. Pretende-se aqui, identificar qual a abordagem da empresa, no que respeita à divulgação da sua orientação estratégia e dos seus compromissos com a sustentabilidade, nas óticas económico-social e ambiental. Nesse sentido, o estudo terá como objeto de análise as mensagens de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade, com o propósito de serem identificadas as referências temáticas mais frequentes e a tipologia de discurso, de forma a responder às seguintes questões de partida:

- a) Quais as temáticas mais frequentemente divulgadas nas mensagens dos órgãos de gestão?
- b) Qual o tipo de discurso?

## Contribuições esperadas

---

Os Relatórios de Sustentabilidade tornaram-se uma prática comum nas empresas, que lhe permitem responder às pressões e às expectativas dos *Stakeholders* e da sociedade global, que procuram cada vez mais e melhor informação (Barkemeyer *et al.*, 2014; Boiral, 2013). De um modo geral, estes documentos são de carácter voluntário e refletem a visão da empresa sobre as questões económicas, ambientais e sociais, tendo por finalidade posicioná-la como exemplos no contexto organizacional e social. Nesse sentido, a qualidade destes documentos tem sido posta em causa, nomeadamente pelo facto de projetarem uma imagem desviada da realidade (Boiral, 2013; Mäkelä & Laine, 2011).

O papel das imagens nos documentos corporativos, nomeadamente nos Relatórios Anuais, representam uma área de estudo que começou por ser ignorada na literatura relacionada com a contabilidade e com a economia (Breitbarth *et al.*, 2010; Preston *et al.*, 1996). No entanto, nos últimos anos, essa área de estudo tem vindo a despertar interesse e têm surgido diversos estudos, tanto de carácter organizacional como de carácter contabilístico (Brown, 2010). Estes elementos constituem parte integrante dos relatórios, tão importantes como as palavras e os números, cuja análise permite observar os fenómenos sociais de uma forma mais abrangente (Breitbarth *et al.*, 2010). A retórica dos discursos dos Órgãos de Gestão é também uma área de estudo recente (Barkemeyer *et al.*, 2014), cujo interesse de investigação tem aumentado e aberto portas para novos estudos.

Tanto quanto se conhece, este trabalho integra uma nova era de estudos pioneiros no contexto português e pretende enriquecer a literatura, criando a ponte entre as conclusões identificadas até ao presente e as conclusões observadas, quer no que respeita ao estudo das imagens, como ao estudo das mensagens dos órgãos de gestão, numa empresa de origem portuguesa, seguindo a metodologia do estudo de caso. A empresa que integra o presente estudo, foi escolhida pelo facto de se enquadrar num sector de atividade cujo impacto ambiental é forte, o que representa um ponto atrativo para o estudo das estratégias de comunicação dos seus Relatórios de Sustentabilidade, uma vez que é principalmente nos setores económicos com maior propensão para gerar impactos negativos no ambiente que este tipo de investigação é realizada, por forma a identificar o grau de congruência/incongruência entre a realidade das ações e as representações criadas nos documentos.

Os resultados obtidos neste trabalho poderão gerar utilidade em investigações futuras, como base de trabalho, que poderá ser enriquecida através de uma abordagem mais exaustiva das temáticas referidas na sua estrutura.

## **Estrutura do trabalho**

---

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à introdução geral do trabalho, onde é abordada, de forma sucinta, a problemática e o objeto de estudo.

Seguidamente, o segundo capítulo aborda a RSE e a forma como a sua comunicação é realizada, fazendo um levantamento sobre as estratégias de comunicação usadas nos Relatórios de Sustentabilidade, nomeadamente: o uso de imagens e fotografias nos relatórios e a tipologia do discurso dos órgãos de gestão. Ainda neste capítulo, é feita uma revisão à literatura considerada relevante para o estudo do tema, abordando as principais teorias usadas na literatura para explicar os comportamentos das empresas em matéria de Responsabilidade Social: teorias da Legitimidade, da Gestão de Impressões e dos *Stakeholders*.

No terceiro capítulo, são descritos os objetivos e a metodologia de investigação, onde se explica a técnica de análise utilizada, tendo por base estudos realizados de forma semelhante.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação da empresa Galp Energia, numa ótica de contextualização histórica, de mercado e de marca, e ao estudo de caso, onde se procede à análise do conteúdo das imagens divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade da empresa, bem como ao conteúdo presente nos discursos dos órgãos de gestão, através da análise das mensagens do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente Executivo.

Por fim, é no capítulo quinto que são apresentadas as conclusões do presente trabalho, identificando-se também as limitações presentes ao longo do percurso do mesmo, bem como as contribuições que o estudo oferece, para enriquecimento da literatura e para investigações futuras.

---

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

---

Neste capítulo aborda-se a RSE e os Relatórios de Sustentabilidade (o porquê do aparecimento destes documentos e quais as vantagens das empresas com a produção e divulgação dos mesmos), como resultado de uma evolução na orientação estratégica das empresas, que permite acompanhar as exigências da evolução dos mercados e dos seus *Stakeholders*. Nesse sentido, a forma como se comunica a RSE é apresentada quer no que respeita à sua estrutura formal, materializada através dos Relatórios de Sustentabilidade, bem como nas estratégias comunicacionais que exploram diversas mensagens através de imagens e de discursos protagonizados pela gestão de topo das empresas.

Adicionalmente, o presente capítulo integra também um espaço dedicado à revisão da literatura considerada relevante para a compreensão da temática, tendo em vista a interpretação dos dados e dos resultados da análise empírica deste trabalho. Desta forma, identificaram-se três teorias que permitem compreender as motivações por de trás das estratégias de comunicação, sendo elas: a Teoria da Legitimidade, a Teoria da Gestão de Impressões e a Teoria dos *Stakeholders*.

### **A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A SUA COMUNICAÇÃO**

---

#### **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

O desenvolvimento da sociedade organizada tem sido marcada por transformações socioeconómicas que tem vindo a alterar as necessidades globais e os padrões de comportamento, de uma forma generalizada. Este desenvolvimento caracteriza-se principalmente pela invenção de novas tecnologias, que facilitaram a comunicação e a otimização de processos, e pela facilidade de circulação de pessoas, mercadorias e de capitais. Mas com o desenvolvimento, surgem também consequências menos positivas. Assiste-se, de certo modo, a um uso exploratório dos países menos desenvolvidos, em benefício do enriquecimento dos países desenvolvidos. Para além disso, assiste-se também a um esgotamento dos recursos do Planeta Terra que se faz sentir quer pelo uso

de recursos não renováveis quer pelo aumento da poluição global. Nesse sentido, surge uma discussão em torno do papel do Estado e das empresas na resolução destes problemas (Alves *et al.*, 2004).

O dilema reside na seguinte questão: As empresas devem preocupar-se com o seu impacto na sociedade ou devem apenas preocupar-se com o lucro (Heal, 2005)? A literatura diverge no que respeita ao posicionamento da empresa na sociedade e nas suas responsabilidades. Por um lado, surge a visão de Friedman (1970), que defende que só as pessoas é que podem assumir responsabilidades. Nesse sentido, a empresa é vista como uma pessoa artificial e, por conseguinte, as suas responsabilidades são também artificiais. Nesta perspetiva, a responsabilidade consiste em “gerar o máximo de dinheiro possível (lucro), de acordo com as regras básicas da sociedade, com a lei e com os princípios éticos” (Friedman, 1970, p.4). Friedman acrescenta ainda que realizar atividades que vão para além do propósito económico da empresa gera custos. Custos estes que reduzem o lucros dos acionistas, uma vez que se está a gastar o seu dinheiro. Para além disso, o autor defende que o Estado é o responsável pela resolução dos problemas sociais, sendo essa a sua função institucional. A corrente da função institucional do Estado parte do princípio que outros organismos (terceiro setor, igreja e governo) têm por função ocupar-se da Responsabilidade Social, uma vez que têm competência técnica, tempo e legitimidade para o fazer (Alves *et al.*, 2004).

Por outro lado, vários autores defendem a imputação de responsabilidades às empresas, como consequência do seu poder na sociedade e do desenvolvimento das suas atividades. Segundo Drucker (1997, *in* Alves *et al.*, 2004, p.48) “vivemos numa sociedade de organizações, o que denota o quanto estas instituições estão presentes na nossa vida e o facto de terem funções assumidamente importantes”. Ou seja, há um reconhecimento explícito da importância das empresas no contexto da dinâmica social, uma vez que grande parte das atividades humanas estão diretamente ligadas a organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor). Desta forma, o estudo dos seus impactos constitui uma forma de monitorizar e controlar os seus poderes, transferindo-os, em parte, para a sociedade, de modo a equilibrar forças e reduzir o risco de um desenvolvimento inconsequente e insustentável no longo prazo.

A imputação de responsabilidades sociais às empresas deu origem ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que tem vindo a assumir variadas definições, consoante a época de estudo ou as correntes de pensamento dos autores. Há uns anos atrás, as práticas de RSE eram associadas meramente às doações feitas a instituições de apoio a causas sociais, através dos quais as empresas obtinham ganhos reputacionais e, portanto, constituíam itens presentes nas agendas das empresas, que podiam suportar tais investimentos (Konzen *et al.*, 2013; Bronn & Vrioni, 2001). “O conceito atual de RSE foi desenvolvido, primeiramente, nos EUA, nos anos 60, com a noção de que as empresas têm responsabilidades que vão para além das questões legais” (Bronn & Vrioni, 2001, p.208). Para Bowen (1953, *in* Alves *et al.*, 2004, p.49) “é obrigação do empresário adotar políticas e tomar decisões segundo os objetivos e valores da sociedade”. De um modo geral, o termo Responsabilidade Social Empresarial integra em si mesmo a noção do compromisso da empresa para com a comunidade em que esta está inserida.

A Comissão das Comunidades Europeias (CCE) (2001, p.3) define a RSE como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”. No entanto, a definição não diverge totalmente da visão de Friedman, uma vez que a CCE (p.7) salienta que a RSE “não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais, designadamente da aprovação de legislação nova e apropriada”. Correa e Ferreira (2006, *in* Konzen *et al.*, 2013, p.6) acrescentam que “ser socialmente responsável significa ter a visão empresarial de que tudo o que é feito pela organização gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente”. Os impactos diretos positivos podem estar associados a um melhor ambiente de trabalho, motivação e produtividade, bem como à utilização mais eficiente dos recursos naturais. Os impactos indiretos positivos podem ser observados no aumento da notoriedade no mercado, quer ao nível dos consumidores quer dos investidores, que potencia as oportunidades de crescimento. Por outro lado, a crítica às práticas empresariais podem atuar negativamente na reputação, afetando a marca e a imagem.

Outras definições mencionam expressamente o compromisso com os *Stakeholders*. Alguns autores veem a SER como “a obrigação que a empresa tem como a sociedade em

particular com os seus *Stakeholders*, em outras palavras, aqueles que são afetado pelas políticas e pelas práticas da empresa” (Samkin, 2012, p.136). Os impactos fazem-se sentir para além dos sócios e dos acionistas e, por isso, é que a empresa deve envolver-se com todos os *Stakeholders*, que são atingidos de formas diferentes pelas suas atividades, e considerar os seus valores e as suas expectativas, para além das suas responsabilidades legais: “Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além [...] ” (CCE<sub>b</sub>, 2001, p.7).

Heal (2005) introduz a importância da redução dos custos sociais, decorrentes das externalidades provocadas pelas atividades empresariais. Segundo a sua teoria, esta definição difere da concebida pela União Europeia, no sentido em que introduz uma solução que encoraja o contributo positivo das empresas ao nível económico, social e ambiental e no controlo das dificuldades. Heal (2005), sugere que as empresas devem considerar a responsabilidade social como um investimento e não como um encargo. É possível adotar uma abordagem holística, que conduza a uma estratégia de longo prazo. O conceito integra também uma resposta às falhas de mercado e à “falta de justiça”. Segundo o autor, os mercados são eficientes, mas nada indica que sejam justos. Contudo, a sociedade valoriza a justiça tal como a eficiência. Por exemplo, as empresas que comercializam tabaco, vendem um produto que prejudica a saúde de quem o consome e de quem os rodeia e, no entanto, os acionistas estão a enriquecer em detrimento da saúde dos seus consumidores. Outro exemplo é o do consumo de combustíveis para veículos automóveis que por um lado permitem flexibilidade na mobilidade mas, por outro lado, poluem o ambiente e contribuem para as alterações climáticas.

Segundo esta visão, os mercados são competitivos, quando os custos privados e os custos sociais são iguais aos benefícios. O problema ocorre quando há discrepância entre os custos ou quando há diferentes perceções de justiça (Heal, 2005). Normalmente, há custos decorrentes das atividades económicas que são externalizados para a população, como por exemplo os efeitos da poluição (custos de despoluição ou custos não económicos, como o prejuízo na saúde pública). O aquecimento global, a poluição, a deflorestação e o problema das *sweatshops* são exemplos de custos sociais que excederam os custos privados e, portanto, geram conflito entre a sociedade e as empresas. A solução neste caso é fazer com que as empresas internalizem esses custos, de modo a solucionarem os conflitos. Heal identifica a *BP* e a *Dow Chemical* como dois exemplos de empresas que



internalizaram os custos das externalidades, através da introdução de processos mais eficientes que permitiram a redução de emissões de CO<sub>2</sub>. Nos dois casos, para além de minimizarem o seu impacto ambiental, conseguiram um retorno financeiro satisfatório. Caso continuassem com a mesma postura, podiam ter incorrido em perdas em termos de *goodwill* e de valor da marca.

Os benefícios do envolvimento em práticas de RSE são evidentes (Branco & Rodrigues, 2008; Heal, 2005) - envolvem a redução do risco reputacional; a redução do desperdício; a melhoria do relacionamento com os reguladores; melhorias na motivação e produtividade dos colaboradores e redução dos custos de capital - e, portanto, grande parte das empresas encaram-nas como um investimento que gerará retorno para os acionistas e para a sociedade (Proença & Branco, 2014; Porter & Kramer, 2012). Fombrun (1996, *in* Hooghiemstra, 2000, p.58), reconhece que as empresas com boa reputação, para além de se legitimarem perante a sociedade, “podem cobrar preços *premium*, melhorar o seu acesso aos mercados de capitais, atrair mais investidores e ter melhores avaliações de crédito, que implicam taxas de juros geralmente mais baixos”, ou seja, as o envolvimento em RSE torna-se numa vantagem competitiva para as empresas. Independentemente das motivações que movem as decisões, é facto que a RSE é reconhecida no mercado pelos investidores, pelos *Stakeholders* e pelos consumidores, assistindo-se a uma tendência de integração da RSE como fator de diferenciação competitivo (Alves *et al.*, 2004).

O envolvimento nas práticas de RSE vem, portanto, dar resposta às novas preocupações e expectativas da sociedade (cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores), aos critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores e à preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas e ao escrutínio público que os meios de comunicação social fazem às empresas, nomeadamente em situações críticas, através das modernas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) (CCE, 2001).

“As próprias empresas vão também tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor económico direto. Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da

responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações” (CCE, 2001, p.4).

## Relatórios de Sustentabilidade

O envolvimento das empresas com os conceitos e com as problemáticas da Sustentabilidade tomou a forma de divulgações de carácter voluntário. Até aos anos 90, surgiam algumas informações relacionadas com o tema nos Relatórios Anuais, no entanto, os termos “Sustentabilidade” ou “Desenvolvimento Sustentável<sup>1</sup>” eram pouco usados (Tínjalã *et al.*, 2015).

“Os Relatórios de Sustentabilidade tornaram-se uma prática comum nas empresas, que procuram responder às expectativas, às pressões e às críticas dos *Stakeholders* que exigem mais e melhor informação sobre os impactos das atividades económicas a nível social e ambiental” (Boiral, 2013, p.1036). O compromisso assumido na elaboração dos relatórios inclui a medição de indicadores de desempenho, que serão divulgados interna e externamente, com o objetivo de respeitar os princípios do Desenvolvimento Sustentável. As empresas que voluntariamente decidem prestar estas informações, devem-no fazer equilibrada e razoavelmente, de modo a incluir informações relevantes para os diferentes atores que integram os processos de tomada de decisão: “o uso dos relatórios e os seus benefícios esperados, nomeadamente em fornecer melhor informação aos *Stakeholders*, pressupõe que a informação divulgada seja transparente de modo a espelhar o desempenho atual da empresa e os respetivos impactos [...]” (Boiral, 2013, p.1036).

A *Global Report Initiative* (GRI) é uma organização internacional que tem como objetivo orientar as empresas e os governos na comunicação dos impactos dos seus negócios, em áreas críticas como as alterações climáticas, os direitos humanos e a corrupção. Em 1997, esta organização foi pioneira na implementação dos Relatórios de Sustentabilidade Empresarial, prática adotada atualmente pela maioria das empresas, em todo o mundo.

A GRI é responsável pela definição de diretrizes que auxiliam as empresas na identificação e na avaliação dos seus impactos ambientais, económicos e sociais. As diretrizes da GRI são implementadas por empresas de todos os sectores e de todas as dimensões. A primeira versão (G1) foi lançada em 2000, seguindo-se a segunda (G2) em 2002. A procura pelas diretrizes da GRI foi um sucesso e em 2006 foi lançada a terceira

---

<sup>1</sup> **Desenvolvimento Sustentável:** “A humanidade tem a capacidade de se desenvolver sustentavelmente de forma a assegurar que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas necessidades” (WCED, 1987, par. 27).

versão (G3), posteriormente estendida numa versão complementar (G3.1), em 2011. Atualmente, a versão em vigor é a G4, lançada em 2013.

Ao longo das suas versões, a GRI tem apresentado propostas para a apresentação formal dos relatórios, especificando quais os assuntos que devem ser explorados nas divulgações. De uma forma geral, a estrutura integra em si uma abordagem ao perfil e à estratégia das empresas, à política de gestão e à divulgação do desempenho económico, social e ambiental.

Um dos princípios destas diretrizes consiste na transparência dos relatórios, ou seja, a informação divulgada deve contemplar quer os eventos positivos quer os negativos, de modo a conquistar a confiança e o respeito do mercado. “A experiência mostra que a desonestidade sobre os pontos fracos, que no atual contexto de um mundo interligado por conexões digitais imediatas pode ser revelada por inúmeros canais de comunicação, tende a causar mais danos à reputação de uma empresa do que uma abordagem aberta e honesta [...]” (GRI, 2012). A transparência não é apenas um ideal para alcançar um bom desempenho. Na prática, os mercados financeiros têm vindo a exigir dados mais completos e fiáveis sobre as questões ambientais e sociais, como complemento à informação financeira tradicional, de modo avaliarem melhor o risco da empresa. “[...] Na ausência da transparência, os relatórios de sustentabilidade tendem a assumir-se meramente como ferramentas de *marketing*, com o objetivo de beneficiar a imagem da empresa e a sua legitimidade perante a sociedade” (Boiral, 2013, p.1036). Neste sentido, os relatórios podem ser encarados como um simulacro (Boiral, 2013) à realidade da empresa, criando uma representação artificial desconectada da sua realidade. Tradicionalmente, há uma ilusão no comprometimento excessivo das empresas com a sustentabilidade que alimenta a teoria de construírem uma boa imagem perante os *Stakeholders*. A tendência revela que as empresas dão muita ênfase aos seus resultados positivos, às suas declarações de compromisso (que sinalizam uma orientação estratégica) e aos seus prémios e distinções.

Os relatórios de sustentabilidade têm, na sua essência, os seguintes propósitos (GRI, 2000-2006, p.4):

- 1) *Benchmarking* e avaliação do desempenho de sustentabilidade relativamente a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;

- 2) Demonstração da forma como a organização influencia e é influenciada por expectativas de Desenvolvimento Sustentável;
- 3) Comparação do desempenho no âmbito de uma organização e entre diferentes organizações, ao longo do tempo.

“As abordagens das empresas aos relatórios sociais são tão diversificadas como as suas abordagens ao conceito de Responsabilidade Social. Para que estes relatórios se revelem úteis, importa chegar a um consenso global quanto ao tipo de informação a fornecer, ao formato do relatório, bem como à fiabilidade do processo de avaliação e auditoria” (CCE, 2001, p.18).

A forma como as divulgações são realizadas vão de encontro ao referencial que cada empresa considera mais útil e adequado à sua própria realidade. As diretrizes da GRI “são uma referência para cerca de 78% das empresas a nível mundial e para mais de 90% das empresas portuguesas que publicam informação de sustentabilidade” (Neves *in* VER, 2014).

“Para evitar a acusação de que os relatórios de Responsabilidade Social são ações de relações públicas sem substância, é necessária a verificação por entidades independentes da informação publicada. De facto, as principais empresas de auditoria já começam a oferecer serviços desta natureza, que deverão ser prestados em conformidade com as normas estabelecidas. O envolvimento de sindicatos e de ONG’s contribuiria também para aumentar a qualidade da verificação” (CCE, 2001, pp.19-20).

O carácter voluntário dos relatórios será também algo em vias de extinção. A partir de 2017, entrará em vigor na UE (União Europeia) uma nova diretiva sobre o relato de informação não financeira, aprovada em abril de 2014, pelo Parlamento Europeu. Inserida no contexto da Estratégia Europa 2020, a Estratégia da UE para a Responsabilidade Social Empresarial 2011-2014, “reconhece que a divulgação de informação não financeira é um elemento chave na prestação de contas por parte das empresas e para a geração de um clima de confiança” (Neves *in* VER, 2014). Nesse sentido, empresas com mais de 500 colaboradores, cotadas em bolsa, bancos, seguradoras e outras que venham a ser indicadas pelos Estados-Membros devido à sua atividade, dimensão ou número de empregados estão contempladas nos grupos onde as divulgações vão ser de carácter não voluntário. O que motivou a implementar esta diretiva foi o facto de se considerar que as empresas mais

transparentes, tendem a apresentar melhores resultados de desempenho, “através de custos de financiamento mais baixos, menos interrupções de negócio, melhor relacionamento com clientes e fornecedores, maior capacidade de atrair e reter empregados mais qualificados ou, em suma, são mais bem-sucedidas!” (Neves *in* VER, 2014).

## CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

---

### Teoria da Legitimidade

A Teoria da Legitimidade consiste num pressuposto teórico aplicável numa multiplicidade de situações, onde são emitidos juízos de valor acerca de pessoas e organizações, de modo a avaliar o seu posicionamento face aos normativos sociais. “De acordo com a Teoria da Legitimidade, as organizações existem na sociedade sob a existência de um contrato social expresso ou implícito” (Campbell, 2000, p.82). Primeiramente, o contrato social era visto como uma teoria política, na medida em que esta explicava o relacionamento entre os governos e o eleitorado. Na era moderna, o princípio do contrato social tem sido interpretado e desenvolvido para as empresas e para as suas relações com a sociedade (Campbell, 2000).

As organizações existem dentro de um sistema social ordenado, onde beneficiam da legitimidade enquanto as suas atividades forem congruentes com os objetivos e valores do sistema em que estão inseridas (Campbell, 2000). Ou seja, para alcançarem a legitimidade as empresas devem conhecer o quadro normativo e os valores da sociedade em que se inserem, de modo a atuarem com base nesse referencial, evitando o desrespeito dos valores que estão implícitos na estrutura da organização social.

Portanto, segundo a teoria, o primeiro passo para uma empresa construir a sua legitimidade é definido pelo contrato social, estabelecido entre a empresa e a sociedade em geral, não apenas com os *Stakeholders* (Cho, 2009). Contudo, caso se verifiquem falhas nesse contrato, nomeadamente no incumprimento das necessidades sociais, o contrato perde força e pode, inclusive, prejudicar a sobrevivência da empresa.

O contrato social justifica o propósito das empresas e essa é a razão pela qual são realizados muitos esforços no sentido de o preservar. Uma das estratégias que honra o contrato social e preserva a legitimidade consiste na produção e disseminação de divulgações ambientais (Cho, 2009).

Os gestores há muito que reconheceram a importância da existência de congruência entre as ações das empresas e os valores dos públicos relevantes para a sobrevivência das mesmas (Neu *et al.*, 1998). Nesse sentido, tem vindo a aumentar a consciência sobre o

efeito dos riscos reputacionais para as empresas, aquando do incumprimento dos normativos sociais em matéria de Responsabilidade Social e Ambiental, sendo que, nesse sentido, as empresas têm vindo a explorar as oportunidades associadas a esta matéria, com o objetivo de se legitimarem perante a sociedade e assegurarem a sua presença no mercado. As empresas com maior capacidade financeira têm realizado investimentos significativos na implementação de políticas, na renovação das práticas de gestão e na apresentação de Relatórios de Sustentabilidade, de forma a mostrarem evidências sobre a sua conduta responsável (Dawkins, 2004).

A descridibilização ou a perda de legitimidade ocorre quando a sociedade percebe que o que motiva as empresas a investirem nas atividades de Responsabilidade Social é a vantagem competitiva de *marketing* que vai para além do que estas estão efetivamente a fazer, incorrendo numa forma de manipulação que visa a conquista de aceitação e de apoio social (Suchman, 1995). A associação de uma empresa a uma causa social por exemplo, deve enquadrar-se dentro dos objetivos da marca e ser coerente com o comportamento da empresa (Dawkins, 2004). Uma das causas que contribui para as falhas desta estratégia em algumas empresas é o facto de ser utilizada como uma estratégia de curto prazo, com vista a obter ganhos no imediato. Tal como qualquer outro investimento, este contempla riscos, nomeadamente por depender do *feedback* das perceções dos consumidores e do mercado e, portanto, é aconselhável que este seja feito de forma sustentável e sustentada, cumprindo regras de transparência e relatando os resultados com veracidade. Certas atitudes e acontecimentos têm um impacto positivo e contribuem para o aumento da legitimidade, enquanto outros surtem o efeito contrário. Baixa legitimidade terá efeitos particularmente negativos para a empresa e, em último caso, podem levar à perda do direito de exercerem a sua atividade económica (Tilling & Tilt, 2010).

Apesar de se conseguir identificar uma empresa como legítima, dentro de um determinado contexto, este é um conceito muito subjetivo que depende dos atores e do ambiente social em que está envolvida (Tilling & Tilt, 2010). Hybels (1995, *in* Tilling & Tilt, 2010, pp.58-59) abordou a legitimidade na sua multiplicidade e subjetividade: “a legitimidade tem sido concetualizada como um entre muitos recursos que as empresas obtêm dos ambientes em que estão inseridas. Em vez de observarmos a legitimidade como algo que difere entre organizações, esta faz parte dos contextos que estão em constante



mutação e são um produto da mudança. É um conceito sem forma material que só existe sob a representação simbólica da avaliação coletiva sobre as instituições”.

“Embora a comunicação empresarial tenha sido analisada segundo diferentes perspectivas, a Teoria da Legitimidade é a perspectiva dominante” (Hooghiemstra, 2000, p.55). A legitimidade é construída e mantida através de ações simbólicas que constituem parte da imagem das empresas, através da qual são emitidas mensagens repletas de simbolismo, que se enquadram nos valores da sociedade, e projetam uma imagem positiva sobre a empresa.

A construção e a manutenção da legitimidade é um processo moroso e que segue um percurso estratégico apresentado em quatro fases (Tilling & Tilt, 2010; Ashforth & Gibbs, 1990):

1. **Estabelecer a legitimidade:** esta primeira fase está associada ao momento em que a empresa inicia a sua atividade e constrói a sua imagem. É uma fase de desenvolvimento, construída com base numa promessa de eficiência, eficácia e competência no reconhecimento das necessidades do mercado e no reconhecimento e cumprimento das suas responsabilidades. O objetivo é adaptar-se aos *standards* de qualidade e aos valores da sociedade em que está inserida, de forma a não iniciar a atividade com base numa legitimidade pouco sólida, correndo o risco de não passar boa imagem para os *Stakeholders* tradicionais: fornecedores, consumidores e credores.
2. **Manter a legitimidade:** após as empresas se estabelecerem no mercado e construírem uma imagem legítima perante a sociedade, o passo seguinte é manterem o que já conquistaram ou evoluírem no sentido de se superarem, antecipando ou prevenindo desafios à sua legitimidade. Contudo, este é um conceito dinâmico (Tilling & Tilt, 2010) e esta fase não é assim tão simples (Ogden & Clarke, 2005). Esta dinâmica deve-se ao facto de as expectativas sociais estarem em constante mutação (Hooghiemstra, 2000), o que requer um esforço adicional das empresas em identificarem essas expectativas e implementarem ações que lhes permitam continuar a ser reconhecidas de forma positiva no meio em que estão inseridas. Uma das estratégias de manutenção da legitimidade consiste em divulgar publicamente as mudanças organizacionais ou as razões pela qual há ausência de mudanças (escolha

estratégica), visto que “mudar as atividades sem as comunicar é considerado insuficiente” (Deegan *et al.*, 2002 *in* Tilling & Tilt, 2010, p.60). Ou seja, se uma empresa incorporar na sua cadeia de valor atividades que materializem os princípios do desenvolvimento sustentável, sem tornar pública a existência dessa transformação, então a legitimidade inerente ao cumprimento desses princípios perde força e valor social, uma vez que é inexistente para o conhecimento da sociedade.

3. **Estender a legitimidade:** muitas empresas mantêm-se na fase de manutenção da legitimidade, uma vez que é uma fase que exige cautela e estratégias capazes de responder efetivamente às necessidades identificadas no mercado. No entanto, surgem situações circunstanciais em que algumas se vêm confrontadas com a necessidade de estender a legitimidade conquistada a outros domínios de atividade, sendo que é uma fase bastante intensa e arriscada, onde as expectativas não podem ser defraudadas nessa nova área.
4. **Defender a legitimidade:** a fase de defesa da legitimidade tem sido foco no estudo dos Relatórios Anuais das empresas, uma vez que representa a forma como estas respondem publicamente a ameaças à sua legitimidade.

A interseção entre os diferentes valores sociais, as expectativas dos grupos de interesse e a necessidade de operar numa economia global, onde a perda de competitividade é fator de exclusão, fez com que a legitimidade das empresas se tenha tornado num recurso/requisito tao importante e cada vez mais difícil de alcançar (Neu *et al.*, 1998). Uma das razões apontadas para as empresas reunirem esforços na gestão da sua legitimidade, é pelo facto de que este reconhecimento contribui para o ganho reputacional e para uma entrada contínua dos fatores capital e trabalho, bem como de consumidores, que são vitais para a existência das mesmas (Neu *et al.*, 1998). Ou seja, a legitimidade é um recurso organizacional extraído dos ambientais culturais das empresas, gerido em prol dos objetivos competitivos (Tilling & Tilt, 2010).

Tal como referido anteriormente, o incumprimento do contrato social põe em risco a imagem e a reputação da empresa, uma vez que a legitimidade dos seus atos está ameaçada. Nesse sentido, Lindblom identificou quatro estratégias aplicáveis na defesa da legitimidade (1994, *in* Tilling & Tilt, 2010, p.61; Hooghiemstra, 2000, p.56):

1. **Mudar-se a si mesma:** informar os *Stakeholders* sobre as intenções da empresa no que respeita à melhoria da sua performance social e ambiental;
2. **Mudar o público:** tentar influenciar a forma como os *Stakeholders* encaram certos eventos, principalmente os negativos, mas sem alterar o seu real comportamento;
3. **Manipular:** desviar a atenção da ocorrência que está a pôr em causa a legitimidade da empresa e a sua conduta, enfatizando as ações positivas, que não têm de estar relacionadas com a primeira. Por exemplo, a empresa pode optar por destacar o seu envolvimento em alguma ação de cariz social ou de combate à poluição, de modo a desviar a atenção sobre um problema atual, aproveitando para dar a conhecer os resultados positivos decorrentes das ações mencionadas;
4. **Deturpar os acontecimentos:** tentar influenciar as expectativas dos *Stakeholders* em relação ao seu comportamento, não sendo totalmente transparente e verdadeira.

Em 2009, Cho conduziu um estudo onde identificação três estratégias de comunicação que permitem defender a legitimidade:

- A. **Melhoria da imagem:** Através desta estratégia, a empresa tenta parecer legítima associando-se a valores sociais positivos, divulgando informações sobre as áreas onde apresenta bom desempenho e referindo os seus compromissos e estratégias de atuação no âmbito social e ambiental. Desta forma, as empresas não mudam efetivamente o seu comportamento, optando por gerir a imagem simbolicamente de forma a parecer consistente com as normas sociais (Barkemeyer, 2014; Cho, 2009). Ou seja, assiste-se a uma camuflagem da realidade, onde as empresas enfatizam de forma exagerada partes da sua atividade, que podem não corresponder ao apregoado, de forma global. Esta estratégia é analisada também ao nível da apresentação dos relatórios, onde Preston *et al.* (1996) verifica que apenas os factos memoráveis ou as mensagens que a empresa deseja retratar podem ser apresentados e destacadas através de estratégias visuais, como imagens atrativas ou fontes de texto de tamanho superior.
- B. **Desvio de atenção:** O desvio de atenção consiste em redirecionar a atenção de um problema social ou ambiental específico, para outro que pode estar ou não relacionado com o primeiro. Evitar explorar determinados assuntos é também uma forte estratégia de controlo social, uma vez que a empresa não cria abertura para ser esmiuçada publicamente sobre o mesmo, exceto quando confrontada.

**C. Desmentido (isenção de responsabilidade):** A negação de responsabilidade sobre eventos negativos é uma das estratégias que as empresas adotam de forma a apresentarem-se legitimamente perante a sociedade. Em resposta a situações de crise, os gestores podem tentar negar os problemas, na esperança de minimizar as preocupações do público. Esta situação verifica-se até serem apuradas responsabilidades efetivas e até a empresa encontrar um meio de compensação.

Segundo o relatado na literatura, as empresas desenvolvem mais esforços nas fases de construção e reparação da legitimidade do que na manutenção da mesma. Isto deve-se ao facto de as estratégias estarem orientadas para o curto prazo, onde os resultados são visíveis no imediato. A maioria da literatura foca a reparação da legitimidade como estratégia utilizada após a mediatização de desastres ambientais ou crises corporativas como por exemplo, derrames de petróleo e acidentes de trabalho (Cho, 2009).

Para além disso, existem outros fatores que influenciam a forma como as empresas se pretendem legitimar e honrar o contrato social. Por exemplo, o tamanho da empresa, o risco e a indústria em que estão inseridas influenciam a forma como as empresas comunicam o seu desempenho social e ambiental e a quantidade do conteúdo comunicado (Hooghiemstra, 2000; Neu *et al*, 1998). Por exemplo, as grandes empresas que operaram em indústrias ambientalmente mais sensíveis, estão mais predispostas a divulgar informações relacionadas com o seu comportamento quer ambiental quer social (Neu *et al*, 1998). “As empresas que integram indústrias pesadas e com grande impacto ambiental, encontram nas divulgações sociais e ambientais uma forma de se promoverem e de contrariarem os sentimentos e as associações negativas do público em geral, nomeadamente após desastres ambientais” (Arena *et al*, 2014, pp.1-2). Para as empresas da indústria do petróleo e do gás, a divulgação ambiental é uma forma de ganharem aceitação social, ou seja, é uma forma de se legitimarem e de assegurarem prosperidade no longo-prazo (Arena *et al*, 2014).

Em suma, a Teoria da Legitimidade é um pressuposto intrínseco à generalidade das empresas que, independentemente do setor de atividade em que estão inseridas, têm a necessidade de respeitar o contrato social, que vai além das suas motivações (éticas ou oportunistas), com o intuito de conquistarem aceitação social e assegurarem a sua posição no mercado.

## Teoria da Gestão de Impressões

A Gestão de Impressões é uma área de estudo associada à psicologia social, que aborda a forma como os indivíduos se apresentam aos seus congêneres, de forma a serem percebidos de forma favorável. Manifesta-se na forma verbal, através do uso de linguagem formal ou casual, e não-verbal, através da expressão facial, da postura, do vestuário, dos acessórios e objetos e do estilo de vida. A forma como os indivíduos adotam uma determinada estratégia de comportamento está relacionada com os seus objetivos pessoais e com a forma como os pretendem atingir (Schlenker & Weigold, 1992, *in* Hooghiemstra, 2000).

Segundo Schlenker, a Gestão de Impressões é “o esforço consciente ou inconsciente em controlar as imagens reais ou imaginárias nas interações sociais” (1980, *in*, Stanton *et al.*, 2004, p.58; Hooghiemstra, 2000, p.60). Embora este conceito seja discutido no âmbito da influência pessoal, também é aplicável no contexto organizacional, sendo que pode ocorrer em qualquer situação em que a informação seja gerida de forma a interferir com as atitudes da audiência, destacando-se a influência das opiniões e dos comportamentos. Esta ferramenta confere às empresas controle sobre a sua comunicação, persuadindo, influenciando e orientando percepções (Stanton *et al.*, 2004).

A Gestão de Impressões, no contexto das divulgações apresentadas nos relatórios das empresas, neste caso, nos Relatórios de Sustentabilidade, é uma estratégia de comunicação que visa relatar os acontecimentos e a *performance* das mesmas, da maneira mais favorável possível (Stanton *et al.*, 2004).

Segundo Dowling e Pfeffer (1975, *in* Stanton *et al.*, 2004), a gestão de impressões pode ser analisada segundo duas perspetivas:

- **Proactiva:** quando o objetivo é criar ou melhorar a imagem da empresa. O propósito estratégico é construir uma imagem que vá de encontro às expectativas dos seus *Stakeholders*, de forma a conquistar a sua aprovação e, em simultâneo, estar em conformidade com os normativos do seu ambiente institucional.
- **De controlo:** quando é usada para proteger uma imagem já criada, mas que se encontra ameaçada, em resultado de uma situação de crise. É uma estratégia que

beneficia a própria organização, que pretende apaziguar uma situação crítica, minimizando os danos causados e os potenciais. Para isso, a empresa pode admitir culpa ou negar responsabilidades, apresentando justificações, declarações de fragilidade e/ou acusações a terceiros.

Dentro da mesma linha de pensamento, Tedeschi e Melburg (1984, *in* Ogden & Clarke, 2005) classificam as técnicas de gestão de impressões como assertivas e defensivas:

- **Assertivas:** quando o objetivo é estabelecer uma identidade e características reputacionais que satisfaçam os objetivos de longo prazo da organização. Esta técnica aborda várias estratégias, consubstanciadas na melhoria da imagem e da reputação da empresa, com o objetivo de ganharem aprovação em públicos específicos; de convencerem a audiência sobre competências exclusivas e de se autoproclamarem como exemplos de gestão no cumprimento de deveres e princípios.
- **Defensivas:** quando o objetivo é evitar atributos negativos, de forma a manter uma identidade e reputação positivas. Por um lado, esta técnica permite às empresas distanciarem-se de um evento indesejável, com implicações negativas diretas ou indiretas, dissociando-se de qualquer responsabilidade sobre a causa e os efeitos do mesmo. Por outro lado, permite que as empresas se desculpem perante terceiros, onde assumem responsabilidade na causa e no efeito do dano, prometendo uma melhoria no comportamento e no desempenho futuro. Paralelamente, as empresas podem optar por mecanismos de compensação e restituição, de forma a desviar a atenção sobre o dano causado e captarem atenção para o bem realizado e para as melhorias introduzidas.

O Relatório Corporativo Anual tem-se assumido como o tradicional veículo de comunicação formal das empresas, no entanto, nas últimas décadas, com o aumento das preocupações inerentes à temática da Sustentabilidade, estes documentos tornaram-se insuficientes em termos de divulgações sociais e ambientais, levando ao aparecimento dos Relatórios de Sustentabilidade que “representam um canal privilegiado para as empresas comunicarem a sua reposta no contexto de Responsabilidade Social e Empresarial” (Dawkins, 2004, p.111), sendo que se tornaram muito “relevantes para a comunicação externa e para os participantes do mercado de capitais” (Arena *et al.*, 2014, p.1).

A literatura diverge no que respeita ao poder dos Relatórios de Sustentabilidade que se assumem, por um lado como uma forma de incrementar a credibilidade das empresas perante os *Stakeholders* ou, por outro lado, serem considerados apenas mais uma forma de relações públicas (Arena *et al.*, 2014). A teoria mais explorada aborda “o aumento do relato das questões sociais como uma estratégia que visa alterar a perceção do público sobre a legitimidade da organização” (Hooghiemstra, 2000, p.55).

“As empresas podem tentar influenciar a sua reputação através dos Relatórios de Sustentabilidade Empresarial. Uma maneira de o fazerem é através do uso de técnicas de Gestão de Impressões” (Hooghiemstra, 2000, pp. 58-59). Neste sentido, a crítica aos Relatórios de Sustentabilidade surge devido ao facto de estes serem considerados instrumentos de ofuscação (Boiral, 2013; Stanton *et al.*, 2004). Segundo os autores, algumas secções dos relatórios são manipuladas de forma a apresentarem as práticas de gestão das empresas da forma mais favorável possível, nomeadamente em situações em que a identidade/reputação da organização está a ser ameaçada (Stanton *et al.*, 2004), ou seja, “as empresas usam as divulgações ambientais como forma de responderem a crises ou a pressões sociais conduzidas por uma cobertura mediática negativa” (Cho, 2009, p.34). Por outro lado, a forma como é divulgada a informação no relatório é uma oportunidade para as empresas criarem a impressão de compromisso e orientação para a mudança, principalmente aquelas que apresentam um desempenho real considerado fraco. De acordo com Neu *et al.* (1998, p.267) “é mais fácil gerir a imagem através da comunicação do que alterar o *output*, os objetivos e os métodos operacionais”.

Cho, (2009, p.36) afirma que “a informação divulgada nos relatórios anuais tem sido usada pela gestão, como uma forma de enviar mensagens específicas para o público, com o objetivo de os convencer a aceitarem a visão da empresa sobre a sociedade e corrigindo as perceções que estes tenham construído sobre o desempenho ambiental da empresa”.

A comunicação baseada na Gestão de Impressões pode ser motivada pela maximização da utilidade (visão oportunista); pelo intuito de transmitir uma imagem de legitimidade organizacional (visão ideológica); pela gestão simbólica de estratégias que estabelecem ou mantêm a legitimidade (visão estratégica) e pela antecipação de reações, prevenindo os impactos negativos da informação (visão de autoproteção) (Bozzolan *et al.*, 2015).

Ao selecionarem as estratégias de comunicação a aplicar no contexto da Gestão de Impressões, nas divulgações corporativas (Relatórios de Sustentabilidade), as empresas devem prestar atenção ao conteúdo, à linguagem e à forma como apresentam a informação. Os itens apresentados podem ser alvo de manipulação, cujo objetivo é gerir a percepção dos *Stakeholders* (Bozzolan *et al.*, 2015).

“A apresentação de divulgações empresariais (sociais e ambientais) podem ser explicadas pela teoria de Gestão de Impressões” (Leventis & Weetman, 2004, p.307) como influência do estilo e do conteúdo das mesmas. A extensão das divulgações corporativas pode estar relacionada com os custos de informação, razão pela qual “a divulgação voluntária de informações é maior em empresas com grande visibilidade [...] e cujos investidores têm custos de acesso à informação mais elevados” (Leventis & Weetman, 2004, p.307).

Por exemplo, a retórica presente nas declarações dos CEO's (nos Relatórios de Sustentabilidade), denota estratégias de gestão de impressões (Barkemeyer *et al.*, 2014), em vez de providenciar uma correta prestação de contas na apresentação factual dos acontecimentos, de forma transparente e exata. Apesar dos esforços internacionais realizados em prol do aumento da padronização e da exigência do conteúdo dos mesmos, a forma como as narrativas são planeadas têm como finalidade a construção da reputação da empresa (Hooghiemstra, 2000, p.58), sendo que são trabalhadas de forma a assegurarem uma imagem pública positiva e têm a preocupação de proteger a gestão das mais variadas críticas.

As variações linguísticas presentes nos relatórios visam camuflar as causas dos maus desempenhos, uma vez que o objetivo é representar a empresa de uma forma positiva, reforçando as conquistas e deixando em segundo plano os acontecimentos negativos. Um discurso otimista, que ressalve o bom desempenho da empresa, o envolvimento com a comunidade, o respeito pelos recursos humanos e o compromisso com o ambiente, é atrativo para os investidores. A informação negativa, como por exemplo um desastre ambiental, acidentes nas fábricas ou uso de materiais prejudiciais à saúde, são comunicados de forma a minimizar danos, apresentando soluções, sendo que o tom do discurso é, genericamente, positivo e recorrendo a manifestações de compromisso (Bozzolan *et al.*, 2015).



As imagens e as narrativas presentes nos relatórios, sugerem uma associação por semelhança, baseada em padrões que refletem o estereótipo de legitimidade. Neste sentido, os símbolos são usados de forma a guiarem as interpretações dos leitores, de forma a gerarem *outputs* já esperados pelas empresas (Stanton *et al.*, 2004). Por exemplo, as fotografias presentes nestes documentos, não refletem a forma como as pessoas se comportam na generalidade, mas sim a forma como a gestão pretende que os leitores pensem que elas se comportam (Stanton *et al.*, 2004). Quer as imagens quer as fotografias são usadas para desviar a atenção de outras partes do relatório. Para além disso, os sentimentos que certas imagens provocam nos leitores, conferem credibilidade e robustez aos relatórios. Por exemplo, imagens com valores positivos esperados são um requisito na comunicação dos relatórios, enquanto imagens com valores negativos associados são evitados (Stanton *et al.*, 2004).

Arena *et al.* (2014) realizaram um estudo, onde objetivaram perceber se os Relatórios Ambientais são um meio de comunicação transparente, que permitem divulgar as políticas ambientais ou se, pelo contrário, são uma ferramenta que visa manipular as perceções dos *Stakeholders*. O estudo foi realizado com base em empresas americanas do setor de petróleo e de gás e, segundo o mesmo, o uso enviesado de associações e de linguagem positiva, não reflete uma intenção puramente oportunista de gerir impressões, mas sim uma forma de sinalizar um desempenho ambiental futuro positivo. Segundo a análise, as estratégias de comunicação utilizadas nas narrativas dos relatórios corporativos podem ser utilizados quer para gerir impressões, quer para fornecer informação que incremente o conhecimento efetivo sobre a empresa. No entanto, grande parte dos estudos no âmbito da divulgação ambiental assume a visão oportunista (Neu *et al.*, 1998), onde a comunicação do desempenho ambiental é uma forma de as empresas assumirem uma posição de controlo e de legitimidade, comunicando o que querem e como querem, consequência do facto de estes documentos serem de natureza voluntária (na maior parte dos casos) e de não ser legalmente exigida uma auditoria externa, por forma a assegurar a transparência dos mesmos (Arena *et al.*, 2014). De acordo com o apurado no estudo, as empresas usam uma linguagem positiva e otimista, com o objetivo de informarem corretamente o público sobre o desempenho ambiental futuro. Ou seja, relatam as suas intenções e os seus compromissos de uma forma positiva, não para gerir impressões, mas sim porque acreditam que conseguirão implementar estratégias mais

eficientes, como resultado de uma orientação para o mercado e para as necessidades ambientais. Para além disso, verifica-se uma relação direta entre o papel desempenhado pelo Conselho de Administração e o grau de orientação para os *Stakeholders* (Arena *et al.*, 2014). Empresas com elevado grau de orientação para os *Stakeholders* tendem a obter desempenhos ambientais naturalmente melhores, sendo que não necessitam de sinalizar as suas intenções de melhoria futuras através das divulgações sociais e ambientais. “À luz da Teoria da Agência<sup>2</sup>, os gestores exploram o carácter discricionário das narrativas corporativas de forma a transmitirem, de uma forma verdadeira, informação relevante, reduzirem custos de capital e mitigarem as assimetrias de informação” (Arena *et al.*, 2014, p.3). Esta perspetiva está associada à visão de que os relatórios corporativos podem ser utilizados para fornecer informação que incremente o conhecimento efetivo sobre a empresa e “assume que os gestores não têm qualquer interesse económico em adotarem uma postura oportunista, desde que o mercado seja capaz de identificar os enviesamentos, punindo as empresas que manifestem mau desempenho” e comportamentos desviantes (Arena *et al.*, 2014, p.3). Outra perspetiva da literatura verifica que os gestores podem ser bem-sucedidos ao comunicarem externamente informações em seu benefício, influenciando o valor de mercado, uma vez que este é incapaz de aceder ao desvio presente nos relatórios. Esta situação será bem-sucedida no curto-prazo, no entanto, após escrutínio público, é difícil manter a mesma estratégia no longo-prazo. Esta estratégia tem como objetivos ofuscar os fracassos e enfatizar os sucessos, por forma a melhorar a reputação ou modificar as perceções sobre a empresa, convencendo os *Stakeholders* a aceitarem a visão da Gestão sobre a sociedade (Arena *et al.*, 2014).

---

<sup>2</sup>**Teoria da Agência** – a Teoria da Agência analisa as dificuldades decorrentes de condições de informação assimétrica e incompleta, quando um principal contrata um agente para realizar algum serviço em seu favor, delegando-lhe poder. Ambas as partes tendem a maximizar o benefício individual, surgindo um potencial conflito de interesses e risco moral, na medida em que o principal está a contratar o agente para prosseguir os interesses do principal e há um risco de o agente não atuar conforme os interesses do primeiro (Arruda *et al.*, 2008).

## **Teoria dos *Stakeholders***

Contrariamente à Teoria da Legitimidade, em que a empresa estabelece um contrato social com a sociedade em geral, a Teoria dos *Stakeholders* remete para um campo mais personalizado, onde os contratos são estabelecidos individualmente com cada grupo de *Stakeholders*.

Nesta teoria, as necessidades dos diferentes grupos de *Stakeholders* devem ser consideradas na definição das ações estratégicas concebidas pelos gestores. As denominadas “partes interessadas” (*Stakeholders*), abrangem variados atores, cuja interferência na organização pode ser direta ou indireta, sendo que os que influenciam a empresa de uma forma secundária são muitas vezes pouco levados em conta na definição dos objetivos das empresas, o que leva à negligência dos potenciais danos por eles provocados. Neste sentido, surgem os *Stakeholders* primários que estabelecem relações contratuais formais com a empresa, sendo eles: clientes, fornecedores, empregados e acionistas. Os *Stakeholders* secundários não apresentam uma relação contratual expressa, no entanto são influenciados e podem influenciar a organização, sendo eles: o/s governo/s, a comunidade local, as organizações de defesa do consumidor e de defesa ambiental e a comunicação social (Mainardes *et al.*, 2001). A empresa é, portanto, uma conexão de relações que tem o poder de influenciar, sofrendo também, a influência dos diferentes grupos nos seus ambientes interno e externo.

A gestão do relacionamento com os *Stakeholders* tem como objetivo abranger a totalidade das relações e as respetivas necessidades dos diferentes grupos. No entanto, nem sempre é possível satisfazer todos os *Stakeholders*, surgindo a necessidade de privilegiar a atenção a determinados grupos em detrimento de outros (Mainardes *et al.*, 2001). Ou seja, em vez de se olhar para a Legitimidade como uma estratégia aplicável à sociedade como um todo, deve-se avaliar e identificar os *Stakeholders* mais influentes e como é que eles afetam a dinâmica da empresa (Neu *et al.*, 1998; Tilling & Tilt, 2010).

São usadas diferentes estratégias de gestão de impressões, de acordo com os diferentes grupos e com o poder assimétrico dos *Stakeholders*, que influencia a atenção que estes recebem (Stanton *et al.*, 2004). Neste sentido, há uma articulação direta entre as teorias da Gestão de Impressões e a dos *Stakeholders*, onde os autores Bozzolan *et al.* (2015)

salientam que a relevância dos *Stakeholders* (Neu *et al.*, 1998) é um importante decisor sobre as técnicas de gestão de impressões a adotar.

No caso dos relatórios corporativos, como o Relatório de Sustentabilidade, a apresentação da informação pode ser tendenciosa e enviesar o propósito do relato. Ou seja, a informação em vez de servir o conhecimento público sobre a empresa, em toda a extensão dos seus *Stakeholders*, é alvo de um controlo de perceções que tornam a informação assimétrica. Este enviesamento beneficia as empresas que selecionam informações mais relevantes para os *Stakeholders* identificados como mais importantes.

A comunicação tem sido muitas vezes subestimada nas práticas de Responsabilidade Social. As informações requeridas pelos *Stakeholders* não estão a ser corretamente satisfeitas por grande parte das empresas e, por isso, elas não conseguem credibilizar o seu comportamento (Dawkins, 2004). Há, portanto, desafios específicos no que respeita à comunicação corporativa, incluindo o ceticismo do público face a certas mensagens de comunicação – a credibilidade das mensagens sobre questões sociais, ambientais e éticas são muitas vezes postas em causa - e a probabilidade de ocorrerem reações hostis por parte dos órgãos de comunicação social, ativistas ou líderes de opinião aumenta (Dawkins, 2004). A Responsabilidade Social Empresarial está associada ao envolvimento da empresa em temáticas que preocupam a sociedade em geral, como por exemplo: poluição, alterações climáticas e condições de trabalho. Este envolvimento da empresa pode manifestar-se na esfera interna ou externa da mesma, e é visto como algo positivo que a empresa está a executar e que vai gerar benefícios que vão além do auto benefício. Quanto mais as empresas se expõem, ou seja, quanto mais informação disponibilizam e quanto maior for a sua presença nos diversos canais de comunicação, mais atrativas se tornam para o escrutínio crítico do público (Morsing & Schultz, 2006).

A multiplicidade de informação solicitada pelos diferentes grupos de *Stakeholders* leva a que se definam estratégias de comunicação no que concerne ao conteúdo informativo e à forma como este é apresentado. De acordo com Dawkins (2004, p.108) “Uma comunicação eficaz em RSE depende da definição clara de uma estratégia que avalia quer as oportunidades quer os riscos para a marca e onde a mensagem seja personalizadas dirigida aos diferentes grupos de *Stakeholders*”. Significa que é fulcral o alinhamento entre a comunicação e as expectativas dos *Stakeholders*, se as empresas pretendem

eliminar as barreiras e capitalizar os benefícios potenciais da construção de uma boa reputação (Dawkins, 2004).

Morsing & Schultz (2006) identificaram três estratégias de comunicação e confrontam-nas com a forma como as empresas se relacionam e comunicam com os seus *Stakeholders*:

1. **Informar:** a comunicação é sempre unilateral (da organização para os *Stakeholders*) e os conteúdos abordados nem sempre são com o intuito de persuadir sendo, em alguns casos, meramente informativos.
2. **Responder:** neste caso, apesar de a comunicação ser bilateral, não há simetria nos efeitos da comunicação. Ou seja, a empresa não muda o seu comportamento, após conhecer a opinião do público. Aliás, a resposta da empresa é desenhada com o intuito de alterar opiniões, atitudes e comportamentos.
3. **Envolver:** em contraste às estratégias identificadas, o envolvimento dos *Stakeholders* assume uma visão de diálogo bilateral, com lugar a cedências e a mudanças de ambas as partes. A persuasão pode ocorrer de ambos os lados, quando ambas as partes pretendem convencer-se mutuamente. O ideal será quer a empresa quer os *Stakeholders* mudarem os seus comportamentos no decorrer do processo de comunicação simétrico que a estratégia de envolvimento propõe.

A comunicação corporativa, em contexto de RSE, tem como propósitos a permissão/legitimação para atuar no mercado, o ganho reputacional e a construção de uma estrutura de suporte à gestão estratégica do risco. Normalmente as atividades de comunicação são pensadas e desenhadas para satisfazer as necessidades dos *Stakeholders* externos, no entanto, essa informação estende-se aos colaboradores da empresa e, de uma forma geral, intensifica o grau de identificação dos mesmos com a organização (Morsing, 2006).

Dawkins (2004) identifica a comunicação interna como algo pouco explorado pelas empresas, sendo que este é um canal com grande potencial para alavancar a melhoria da reputação da perante os seus *Stakeholders* primários. Os colaboradores são potenciais defensores das ideologias da empresa e constituem um veículo de comunicação eficaz na divulgação positivos programas de RSE, nomeadamente a familiares e amigos, de modo a originarem uma passa-palavra positivo, aumentando a notoriedade e a reputação

da empresa. O contrário é motivo de embaraço (Heal, 2005). Para além disso, “a manifestação de Responsabilidade Social nas empresas (através da implementação de programas que envolvam os colaboradores) potencia o aumento da motivação e melhora a imagem que estes têm sobre o seu empregador” (Dawkins, 2004, p.118). Morsing (2006), acrescenta que a comunicação da Responsabilidade Social Empresarial influencia a forma como gestores e colaboradores se identificam com o seu local de trabalho, com a empresa e com a sua proposta de valor.

A própria Teoria dos *Stakeholders* assume que os colaboradores apoiam e são leais (Branco & Rodrigues, 2008) à empresa. Ou seja, a teoria salienta que uma identificação positiva é uma condição necessária para que a empresa possa gerir, de forma bem-sucedida, a relação com os seus *Stakeholders* externos. Se os gestores, os colaboradores e os consumidores se identificarem com a organização, na forma como se apresenta, com o produto, com as suas práticas de gestão e com a forma como honra os seus compromissos, então estarão mais dispostos a apoiar a empresa (Morsing, 2006).

De um modo geral, os *Stakeholders* não analisam apenas as decisões e as ações da empresa. Analisam tudo o que a envolve, como por exemplo: fornecedores, clientes, o reflexo da ação política na atividade da empresa, relação com organizações de defesa do consumidor e ambiental e com os OCS (Morsing & Schultz, 2006). Esta análise faz com que a empresa tenha que assegurar controlo de informação a vários níveis, de forma a ter capacidade de resposta suficiente para a atividade crítica dos seus *Stakeholders*, que são também influenciados pelos seus comportamentos e pela sua reputação.

Os *Stakeholders* são vitais para a empresa e, portanto, é necessário reconhecer a diversidade de papéis que estes executam numa perspetiva mais ampla, onde os benefícios gerados representam mais do que resultados imediatos. Isto não significa que o lucro não seja importante, no entanto, para o maximizar é necessário contemplar na estratégia o interesse destes grupos e orientar os objetivos para o longo prazo (Morsing & Schultz, 2006).

## O USO DE IMAGENS NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

---

Estudos que abordam o papel das imagens nos relatórios corporativos realçam a sua importância como técnica de Gestão de Impressões, uma vez que tornam os relatórios mais atraentes e permitem transmitir mensagens distintas e apelativas (Beattie *et al.*, 2008). As imagens, no sentido global do conceito, incluem: fotografias, imagens desenhadas, logótipos e gráficos, sendo que este último é incluído nesta categoria uma vez que tem sido explorado o seu carácter visual, recorrendo ao *design* como forma de embelezamento. Os mesmos estudos relacionam o aumento da extensão dos relatórios e da quantidade de informação divulgada, com o aumento do uso de imagens e gráficos nos documentos corporativos. Surge aqui uma tendência identificada por Beattie *et al.* (2008), que refletem sobre a mudança da estrutura e objetivo dos relatórios, que outrora se assumiam como documentos financeiros regulamentares, passando para documentos orientados para o *design*. Davison (2008, p.792) constata que “[...] os relatórios corporativos anuais são um exercício de comunicação [...]” e, no caso dos Relatórios de Sustentabilidade, a crítica recai sobre o facto de estes se apresentarem como mais uma forma de promoção das empresas (Cho *et al.*, 2012). “De facto, na literatura do *design* e da publicidade, os relatórios anuais são frequentemente referidos como ferramentas de *marketing* e como um meio de comunicar uma determinada imagem ou mensagem” (Preston *et al.*, 1996, p.114).

No contexto dos Relatórios de Sustentabilidade, a Gestão de Impressões é usada de forma a enfatizar os bons resultados das empresas, desviando a atenção sobre os maus desempenhos das mesmas. Ou seja, “a forma como a informação é divulgada nos relatórios de sustentabilidade empresarial é manipulada pelas empresas, para melhorarem a imagem e ofuscarem tendências negativas” (Cho *et al.*, 2012, p.74).

O uso das imagens e das fotografias nos relatórios tem sido uma área de estudo pouco explorada, acabando por ser negligenciado os efeitos sociais que estas produções exercem nos diversos *Stakeholders* (Breitbarth *et al.*, 2010). Quer as imagens quer a forma como são redigidos os relatórios influenciam a forma como as partes interessadas posicionam a empresa. De acordo com Preston *et al.* (1996), “as imagens visuais são elementos integrais dentro dos relatórios anuais das empresas” e exercem um papel importante na

apresentação transparente da realidade bem como na criação de realidades alternativas que integram em si mensagens subliminares com o objetivo de manipular percepções.

O tipo de imagens e a abordagem definida no contexto das divulgações não financeiras gera abertura para uma potencial manipulação do significado das mensagens. Algumas empresas fazem-no intencionalmente, criando uma história ao longo das imagens (Preston *et al.*, 1996), que visam suportar as declarações contidas nos documentos. “É por isso que não são apenas ilustrações (com a função de decorar a informação textual), mas sim uma forma de complementar o significado do texto” (Breitbarth *et al.*, 2010, p. 252). Ou seja, estabelece-se uma relação de parceria entre o texto e as imagens, ampliando o sentido da mensagem, tornando-a clara.

A subjetividade das imagens pode potenciar interpretações que nem sempre são do interesse da empresa. Nesse sentido, é raro vermos uma fotografia sem uma legenda que contextualize o seu sentido e nos direcione para a mensagem que a empresa pretende que retenhamos. As mensagens, visuais ou textuais, têm por objetivo espelhar os valores da empresa, apaziguar conflitos reputacionais e orientar a forma como os *Stakeholders* a encaram (Preston *et al.*, 1996).

As mensagens presentes nas imagens e nas fotografias adquirem significado, devido aos objetos que nelas estão integrados. Os objetos representam códigos inseridos num contexto social externo à empresa e são interpretados de acordo com a cultura e com o *background* dos *Stakeholders*, razão pela qual os códigos utilizados devem ser genéricos e transversais aos diversos públicos (Preston *et al.*, 1996).

### **Estratégias visuais presentes nos relatórios:**

#### **A. Gráficos**

No que concerne ao uso de gráficos, estes tendem a ser utilizados na divulgação de tendências positivas para a empresa (Jones, 2011). A justificação apontada para o uso de gráficos nos relatórios de sustentabilidade relaciona-se com o facto de serem uma forma de fornecer informação de forma direta e imediata, cuja probabilidade de retenção na memória é mais forte do que através de narrativas, uma vez que apresentam o conteúdo



de forma sintética, focando as tendências e informação mais pertinente (Cho *et al.*, 2012, pp.75-76; Jones, 2011).

A manipulação sistemática dos gráficos é mais problemática no âmbito social e ambiental do que no financeiro. Enquanto as divulgações financeiras são obrigatórias e sujeitas a regulação exigente, os Relatórios de Sustentabilidade são, genericamente, de carácter voluntário e não regulado, o que potencia o uso oportunista de divulgações enviesadas da realidade. As estratégias de Gestão de Impressões expressam-se através da seletividade informativa, da distorção das unidades de medida e da manipulação da extensão das séries temporais (Beattie *et al.*, 2008).

Em matéria de sustentabilidade empresarial, as áreas onde são mais aplicados os gráficos nos relatórios estão relacionados com a poluição do ar; com os desperdícios da produção; com o uso de energia e com os colaboradores (Jones, 2011).

As empresas com elevado impacto industrial tendem a apresentar com maior frequência, os bons desempenhos através dos gráficos, do que os maus desempenhos. Para além disso, é também nestas indústrias que se verificam mais distorções no uso de gráficos, comparativamente a empresas com menores impactos ambientais e sociais.

## **B. Repetição de imagens**

As imagens não têm uma função meramente decorativa. A sua função vai além do embelezamento dos relatórios, uma vez que integram em si associações e significados com expressão social.

Uma das estratégias mais visíveis nos relatórios é a repetição de imagens e de palavras. A psicologia sugere que as imagens têm um papel mais efetivo na memória cognitiva do que as palavras, para além de que auxiliam o entendimento de mensagens mais complexas, tornando-as mais simples (Davison, 2010). A repetição tem como objetivo enfatizar um assunto, para que este seja percebido e retido na mente do leitor. Assim, quando este se vir posteriormente confrontado com alguma temática, abordada através das imagens ou das palavras presentes no relatório, irá associá-las a determinada causa e/ou empresa.

A repetição contempla quer a repetição direta de imagens, como a repetição de temas. Uma imagem que é frequentemente repetida nos relatórios é o logótipo (Davison, 2010), com o objetivo de aumentar a notoriedade da marca e reforçar o seu posicionamento. Há também uma tendência visível na repetição de imagens dos órgãos de gestão. Primeiramente, surgem imagens individuais do Presidente do Concelho de Administração e do Presidente Executivo, seguindo-se imagens que contemplam a totalidade dos membros do Concelho de Administração (Davison, 2008).

### **C. Fotografias dos órgãos de gestão**

A presença de imagens relativas aos órgãos de gestão são importantes uma vez que (Davison, 2010):

1. A liderança é a chave para alcançar um bom desempenho. A liderança é um recurso estratégico intangível que não tem expressão nos tradicionais métodos contabilísticos, no entanto, é muito importante para o sucesso do negócio, uma vez que contribui para a criação de valor de mercado e dá aos investidores sinais de confiança para investimentos futuros;
2. Os retratos dos líderes constituem uma importante forma de Gestão de Impressões e de perceções, quer quando divulgadas nos relatórios corporativos, como nos órgãos de comunicação social;
3. As imagens dos órgãos de gestão são atrativas, pois permitem associações humanas (aspirações sociais) e indicam moralidade.

As imagens dos órgãos de gestão podem ser analisadas segundo quatro códigos visuais (Davison, 2010):

- **Aparência física:** Tradicionalmente, as fotografias do presidente do conselho de administração e do presidente executivo são apresentadas numa estrutura “tipo-passe” e salientam apenas o rosto e os ombros dos líderes executivos. O objetivo é criar uma identificação rápida com a personalidade retratada em termos de idade, género e origem étnica. Normalmente, são fotografias capturadas de forma oblíqua, causando

uma visão tridimensional que combina a visibilidade frontal e de perfil, com o objetivo de evitar o contacto visual direto, que cria pressão psicológica no observador.

- **Tipo de vestuário:** o vestuário posiciona imediatamente um indivíduo culturalmente e é um dos primeiros códigos que o observador reconhece e interpreta. A escolha de um vestuário formal representa um *status* superior comparando com o contrário. No entanto, as empresas que se assumem como criativas e inovadoras, apresentam grande heterogeneidade na forma como as suas personalidades se apresentam e os seus líderes expressam-se através formas de comunicação não convencionais como é o caso do vestuário (Davison, 2010).
- **Mensagens interpessoais da expressão corporal:** as fotografias são também um gatilho emocional que é acionado com o grau de identificação com a imagem apresentada. No caso das imagens dos órgãos de gestão, essa avaliação é feita, por exemplo, tendo em conta a postura, a expressão facial e a posição das mãos, que podem indicar uma posição mais rígida ou mais flexível.
- **Cenários e os objetos:** o local onde são capturadas e os objetos que lhes estão associadas constituem um código visual importante na avaliação. Estes símbolos constroem e representam um ambiente organizacional que deve estar de acordo com os valores da empresa.

#### D. Referências temáticas

“Muitos Relatórios de Sustentabilidade são leves em números e pesados em fotografias” (Leibs, 2013, p.209). Ao folhear os Relatórios de Sustentabilidade, deparamo-nos com imagens de borboletas, lagos e montanhas que não estão relacionadas com a atividade da empresa. Isto advém do facto de estes documentos serem preparados pelos departamentos de comunicação e de relações-públicas das empresas, que conhecem quais as temáticas que geram maior impacto aos olhos dos leitores.

Breitbarth *et al.* (2010), resumiram os tipos de imagens utilizadas nos Relatórios de Sustentabilidade, agrupando-as em cinco categorias e descrevendo as suas características e a principal mensagem de cada grupo de imagens.

Categoria	Características da imagem	Significado da mensagem
Prestação de contas	Não aplicável	A RSE está relacionada com a prestação de contas: factos, <i>benchmarking</i> , comparação, seriedade e honestidade.
Pessoas	Caras sorridentes, contacto com o leitor através do olhar, fotografias autênticas	A RSE é satisfazer as pessoas e torná-las felizes: interação, felicidade, apoio, partilha, humanidade e integração pela satisfação dos <i>Stakeholders</i> .
Mundo de sonho	Cores suaves e harmoniosas.	A RSE é sobre sonhos que se tornam realidade: imaginação, emoção, fazer acontecer e inclusão.
Liderança	Fotografias profissionais, encenadas e com pormenores alusivos ao poder.	A RSE é liderança: estratégia, poder, mudança e integração.
Rotina laboral	As fotografias ilustram um contexto natural e casual quer nas atividades produtivas como no relacionamento com os consumidores.	A RSE é vista como a forma de fazer as coisas: integração através da cultura organizacional e pormenores da rotina dos colaboradores

Tabela 1 - Categorias de imagens apresentadas nos Relatórios de Sustentabilidade, adaptado de Breitbarth *et al.* (2010)

Tradicionalmente, na categoria de prestação de contas não são utilizadas imagens. A ausência de imagens/fotografias comunica uma orientação para a factualidade dos acontecimentos, de uma forma objetiva e não emocional. No entanto, a comunicação visual dos relatórios é explorada através do *design* das fontes dos texto e dos gráficos que refletem o desempenho não financeiro da empresa.

Na generalidade, os Relatórios de Sustentabilidade incluem imagens cuja referência temática remete para a presença de pessoas. “O uso extensivo de fotografias de pessoas sugere que as empresas definem a sua RSE com base nas pessoas” (Breitbarth *et al.*, 2010, p. 247). O uso destas referências humaniza as empresas e tem por objetivo distanciá-las das acusações genéricas decorrentes da perspetiva de que estas apenas pretendem gerar lucro através da gestão numérica do seu fator trabalho. A essência das fotografias realça

caras sorridentes, principalmente colaboradores e consumidores. “Há uma atmosfera de carinho, felicidade e otimismo baseada na interação, por exemplo, entre os colaboradores e os consumidores” (Breitbarth *et al.*, 2010, p. 247). O objetivo destas imagens é conquistar a simpatia da audiência, principalmente através da ilustração dos benefícios que a empresa promove na vida das pessoas.

“A abordagem ao “mundo de sonho” surge como um convite para o leitor sonhar” (Breitbarth *et al.*, 2010, p. 249). O objetivo é envolver a audiência nas aspirações da empresa, através de imagens harmoniosas que reflitam sobre a natureza, sobre a inovação e sobre as pessoas, para que estas se sintam parte do imaginário empresarial.

A liderança é uma categoria muito usual nos Relatórios de Sustentabilidade, uma vez que reflete a orientação estratégica da empresa. Neste sentido, os CEOs e os executivos da empresa são retratados em ação, a discutir ou a explicar algum assunto, de uma forma dinâmica e expressiva.

As imagens relacionadas com a rotina laboral da empresa são, geralmente, autênticas e contextualizadas num momento específico. Neste caso, realçam-se os pormenores diários da relação dos colaboradores com os consumidores.

A análise de Breitbarth *et al.* (2010), foca temáticas de carácter tendencialmente mais organizacionais e sociais. Na generalidade, os tipos de imagens identificados associam-se à forma como a empresa se relaciona com a sociedade, com os seus colaboradores e como projeta os seus compromissos através da liderança e da transparência das suas ações. Mas um Relatório de Sustentabilidade engloba mais referências temáticas no seu portefólio de imagens, principalmente as relacionadas com o ambiente.

Boiral (2013) desenvolveu um estudo, cujo objetivo era perceber de que forma é que os Relatórios de Sustentabilidade constituem formas de camuflar a realidade das empresas, projetando um retrato ideal das mesmas. O estudo incidiu nos Relatórios de Sustentabilidade de 23 empresas, das indústrias petrolíferas e de mineração, que alcançaram níveis de aplicação máximos da GRI (A e A+). Os sectores de energia e mineração foram propositadamente escolhidos pelo facto de serem intensivos ambientalmente, razão pela qual enfrentam grandes pressões sociais e legais, dado o impacto das atividades.

Neste estudo, foram identificadas cinco categorias de imagens convencionalmente usadas nos Relatórios de Sustentabilidade, que podem induzir a representações retóricas da realidade, através do uso de símbolos, conceitos e valores que são aceites pela sociedade. A maior parte das imagens (fotografias e imagens desenhadas), estão associadas a temáticas que integram as preocupações das diretrizes da GRI, nomeadamente a biodiversidade, a qualidade da água, a saúde e a segurança. No mesmo estudo, tornou-se visível a teoria de que as empresas preferem não explorar os eventos negativos em prol de manter uma imagem positiva, constatando-se que no total dos 23 relatórios, foram identificadas apenas 10 imagens relacionadas com problemas de poluição, resíduos e acidentes de produção.

1. **Natureza intocada:** nesta categoria, identificam-se imagens relacionadas com espécies raras; florestas tropicais; lagos e rios. Normalmente, estas imagens são alocadas às secções ambientais dos relatórios, no entanto, também são frequentemente utilizadas noutras secções. Através destas imagens “as empresas tendem a retratar-se como guardiões dos ecossistemas e protetores de animais selvagens” (Boiral, 2013, p.1057).
2. **Felicidade:** as imagens relacionadas com a felicidade retratam momentos onde crianças e adultos (menos frequentemente) surgem divertidos, a rir e a executar atividades recreativas. Este tipo de imagens não estão alocadas restritamente a uma secção específica, embora seja nos tópicos referentes aos direitos humanos onde mais se verifica a sua utilização. “A proliferação de tais imagens tende a mostrar a preocupação das empresas com o futuro das crianças e das gerações vindouras” (Boiral, 2013, p.1059).
3. **Envolvimento da organização:** nesta categoria, as imagens visam representar os esforços das empresas na proteção do meio ambiente e o seu envolvimento com as comunidades locais: “colaboradores a medir a qualidade de águas residuais provenientes de uma instalação produtiva; atividades de plantação de árvores; cuidados médicos às comunidades locais; ajuda na construção de habitações e distribuição de alimentos” (Boiral, 2013, p.1059). No entanto, nem todas as imagens são apresentadas de forma realista. Muitas vezes, são meras encenações que nem estão relacionadas com a empresa, como por exemplo: mãos a plantar uma árvore ou um médico a cuidar de uma criança. O objetivo destas imagens é divulgar uma imagem

corporativa cujos pilares assentam no comprometimento com os objetivos do desenvolvimento sustentável, em toda a sua extensão.

4. **Cooperação e reconhecimento externo:** neste segmento, as imagens são registros fotográficos que focam o trabalho em equipa (reuniões de trabalho, reuniões de boas vindas e seminários de *trainees*), a colaboração com as partes interessadas (conferências, reuniões e atividades desportivas) e o reconhecimento da excelência da empresa através de documentos oficiais que reconhecem o compromisso voluntário das empresas na redução das emissões de gases de efeito estufa. Este tipo de imagens está geralmente associada às secções onde são divulgados os desempenhos sociais das empresas, no entanto, algumas imagens tendem a ser alocadas ao longo dos relatórios sem justificação aparente da sua relevância nos contextos apresentados. O grande objetivo é apresentar as empresas como “boas cidadãs corporativas e como empresas modelo” (Boiral, 2013, p.1060), evidenciando a força dos seus compromissos e os respetivos reconhecimentos.
5. **Engenho e inovação:** as imagens relacionadas com o desenvolvimento de novos engenhos evocavam a ciência (cientistas em laboratórios), a inovação (desenhos técnicos) e a criação de soluções criativas, que objetivam mitigar os problemas relacionados com a poluição e o desgaste ambiental, como por exemplo: painéis solares, turbinas eólicas, biocombustíveis, entre outros. Estas imagens pretendem apresentar a empresa como solucionador de problemas e não como fonte de problemas.

## O DISCURSO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO

A RSE tem-se assumido como uma tendência na gestão empresarial, que se reflete na forma como as empresas se apresentam aos seus públicos, através dos mais variados meios de comunicação (Barkemeyer *et al.*, 2014). É principalmente através dos discursos de abertura dos relatórios, assinados pela gestão de topo, que se verifica a orientação estratégica de uma forma bastante representativa (Castelló & Lozano, 2011). Esta secção do Relatório de Sustentabilidade é um requisito das diretrizes da GRI, a sua estrutura formal normalmente não se estende para além de duas páginas e os assuntos abordados focam o desempenho da empresa nas dimensões económica, social e ambiental, bem como as suas aspirações futuras. O discurso dos órgãos de gestão é o tópico inicial da estrutura da GRI e tem como objetivo fornecer uma declaração do CEO (ou posição equivalente) sobre a relevância da Sustentabilidade para a organização e sobre a sua estratégia, na prossecução dos objetivos do Desenvolvimento Sustentável. “A declaração deverá apresentar a visão e a estratégia global para o curto, médio e longo prazo, nomeadamente em matéria de gestão dos impactos económicos, ambientais e sociais significativos gerados pela empresa ou, outros impactos que estejam relacionados com as suas atividades, devido ao relacionamento com terceiros (tais como fornecedores, pessoas ou organizações em comunidades locais)” (GRI, 2013, p.24). De acordo com as diretrizes (G3, G3.1 e G4), as declarações dos CEOs devem conter:

Versão	Tópicos do discurso do CEO
G3 (2006) G3.1 (2011) G4 (2013)	Prioridades estratégicas e temas fundamentais para o curto e médio prazo, no que concerne à sustentabilidade, incluindo o respeito pelas normas internacionalmente reconhecidas e a forma como essas normas se relacionam com estratégia organizacional e com sucesso, no longo prazo
	Tendências mais amplas (como macroeconómicas ou políticas) que afetam a organização e influenciam as prioridades de sustentabilidade
	Principais eventos, realizações e falhas durante o período do relato
	As opiniões sobre o desempenho em relação às metas definidas
	Perspetiva sobre os principais desafios da organização no próximo ano e metas para os próximos 3-5anos
	Outros itens referentes à abordagem estratégica da organização

Tabela 2 – Tópicos do discurso do CEO, com base nas Diretrizes GRI



A forma como os discursos de abertura dos relatórios são redigidos, tem um propósito de cooperação na construção da reputação das empresas e têm por finalidade fornecer aos leitores, informações gerais de carácter financeiro ou do progresso da empresa no âmbito da RSE (Domenec, 2012).

A consciência sobre as Alterações Climáticas é um dos *drivers* da orientação estratégica dos discursos iniciais dos órgãos de gestão. Se, noutros tempos, o ambiente era um assunto pouco abordado, referido pontualmente nas declarações empresariais, atualmente, tornou-se num elemento-chave para o sucesso das mesmas. Os discursos da gestão de topo pretendem comunicar uma imagem positiva das empresas, onde são enaltecidos os comportamentos responsáveis na prossecução dos objetivos ambientais. Paralelamente, são cada vez mais as referências feitas aos benefícios que os investimentos tecnológicos em matéria ambiental surtem nos desempenhos financeiros e ambientais das empresas. Desde inovações à introdução de eficiências nos processos internos, as empresas têm orientado os discursos no sentido de divulgarem as melhorias conquistadas, de forma a distanciarem-se positivamente dos restantes *players* do mercado. No entanto, ““comunicar verde” é tão importante como “atuar verde”” (Domenec, 2012, p.296). Ou seja, é importante que as declarações dos CEOs sejam compatíveis com a realidade empresarial (Barkemeyer *et al.*, 2014), o que muitas vezes é posto em causa (Mäkelä & Laine, 2011), quando as empresas mascaram pontos da sua realidade, com o objetivo de construírem uma imagem positiva, mesmo que baseada em subterfúgios.

São várias as indústrias que manifestam o seu interesse nas temáticas ambientais e sociais, através da elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. No entanto, é nas indústrias consideradas mais pesadas e insustentáveis por natureza (Laine, 2005), como a do petróleo e do gás, que as atenções recaem com mais intensidade, uma vez que recorrem a um recurso não renovável e produzem a maior fonte de emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>).

Os discursos dirigidos aos acionistas e aos *Stakeholders* em geral integram em si significados simbólicos (Mäkelä & Laine, 2011), que constroem uma ferramenta preponderante na argumentação corporativa. Domenec (2012) assume que as empresas de petróleo e gás tendem a apresentar a sua própria definição de sustentabilidade e de boas práticas nos discursos anuais presentes nos relatórios, tentando legitimarem-se

perante a sociedade, dado o seu carácter intensivo no uso do ambiente como recurso extrativo e como recetor da poluição gerada pelos produtos produzidos. Neste caso, “o propósito não é só desviar a atenção dos leitores, mas também apresentar a empresa como uma organização sustentável que se preocupa com o ambiente, de modo a alterar a perceção tradicional de que as indústrias energéticas são uma ameaça para o ambiente” (Domenec, 2012, p.299).

Segundo Domenec (2012), as estratégias de legitimação presentes no discurso dos órgãos de gestão de empresas, que atuam no setor energético, focam principalmente:

- A necessidade de satisfazer a procura global de energia, que é a força motriz para o desenvolvimento das atividades económicas e sociais. Neste sentido, e apesar de se realizarem esforços para diversificar as fontes de energia, de modo a mitigar os danos ambientais, o petróleo é encarado como vital para o funcionamento global e, portanto, ao focarem esse facto, as empresas aliviam a pressão social intrínseca à indústria;
- O défice de regulação externa, como forma de minimizar a responsabilidade da empresa. A sugestão passa por identificar as alterações climáticas como um problema global e, como tal, as orientações devem implementadas equitativamente a nível global;
- O reconhecimento que deve existir em organizações que estão dispostas a agir responsabilmente em matéria ambiental. Deste modo, as empresas devem ser reconhecidas através de incentivos regulatórios que privilegiem os investimentos tecnológicos no desenvolvimento da eficiência energética.

De uma forma geral, o Desenvolvimento Sustentável é apresentado nos relatórios como um conceito *win-win* que concilia o bem-estar social com o cumprimento dos objetivos económicos das empresas (Laine, 2005). Há uma necessidade de as empresas se legitimarem perante a sociedade o que faz com seja enfatizada a importância do ambiente nas atividades empresariais, bem como o impacto das suas atividades na manutenção da qualidade ambiental. Paralelamente, uma das premissas base presente na generalidade dos Relatórios de Sustentabilidade, foca a interligação entre a prossecução dos objetivos ambientais e de sustentabilidade com base na performance financeira e vice-versa (Laine, 2005).

A produção dos discursos de abertura, assinados pelos órgãos de gestão das empresas, desempenham um papel muito importante na comunicação empresarial, uma vez que fornecem uma visão holística sobre a estratégia da empresa e constituem uma das secções mais lidas dos relatórios corporativos, cujas mensagens assumem significados no âmbito da esfera cultural e política (Mäkelä & Laine, 2011). São várias as mensagens que estes textos pretendem transmitir a cada *Stakeholder* e, de acordo com Castelló & Lozano (2011), podemos identificar dezassete temas na estrutura argumentativa das mensagens. De uma forma geral, as empresas produzem argumentos que justificam o seu envolvimento com a Responsabilidade Social e Ambiental, através de programas e ações internas e externas ao seu *core business* e da forma como interagem com a sociedade, com as comunidades e com os compromissos globais em matéria de ambiente.

TEMA	DESCRIÇÃO DO TEMA	EXEMPLOS
<b>RSE</b>	Iniciativas voluntárias que integram as preocupações sociais e ambientais na rotina operacional da empresa.	RSE; <i>triple bottom line</i> (economia, ambiente e sociedade); fatores socioeconômicos; responsabilidade coletiva
<b>Sustentabilidade</b>	Qualquer menção a atividades que se destinem a mostrar o equilíbrio entre o cumprimento das necessidades humanas com a proteção do ambiente, de modo a que essas necessidades possam ser satisfeitas não só no presente, mas no futuro indefinido	Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade
<b>Filantropia</b>	Doações voluntárias, maioritariamente através de fundações para atividades solidárias. Estas atividades diferem do <i>core</i> da empresa (negócio central)	Filantropia; atividades solidárias, doações; fundações
<b>Operacionalização</b>	Menção de como a empresa integra a RSE no negócio, nos processos e no desenvolvimento de novos projetos	Processo de negócio; sistemas; competências das pessoas; desempenho; excelência; monitorização de desempenho; coordenação com a cadeia de fornecimento para criar produtos socialmente responsáveis
<b>Diálogo com <i>Stakeholders</i></b>	Qualquer processo de comunicação com as partes interessadas proveniente da empresa. Inclui comunicação unilateral e bilateral através do diálogo	Certificar a resposta às partes interessadas; falar com as partes interessadas
<b>Inovação</b>	Qualquer processo que conduza a novos produtos ou processos resultantes de políticas de RSE ou envolvimento com os <i>Stakeholders</i> .	Inovação, novos produtos
<b>Reputação</b>	Qualquer menção à reputação da empresa no Relatório de Sustentabilidade	Reputação
<b>Ligação estratégica</b>	Qualquer menção entre a relação da RSE com a estratégia da empresa	Desempenho da empresa; valor para os <i>Stakeholders</i> ; proposta de valor para os

		<i>Stakeholders</i> e para o negócio; aumento da competitividade através da RSE
<b>Governança</b>	Qualquer menção à importância da estrutura de governança relacionada com questões de sustentabilidade ou de responsabilidade social. Menção de cumprimento de regras ou processos, normas éticas ou políticas	<i>Corporate governance</i> ; conformidade; código de conduta; integridade; profissionalismo; política ética
<b>Standards globais</b>	Normas certificáveis ou não - certificáveis focadas em aumentar a prestação de contas de negócios através de relatórios	GRI; AA 1000 AS; ISAE 8000; Rainforest Alliance; Fairtrade; IPIECA/API; Dow Jones Sustainability Index; FTS100; Global Compact
<b>Cidadania</b>	Uso de metáforas onde a empresa se apresenta como um cidadão	Cidadania
<b>Prestação de contas</b>	Qualquer menção ao processo de avaliação por terceiros.	Transparência; pegada ecológica; Comissão Externa de Avaliação; prestação de contas
<b>Parcerias</b>	Qualquer menção a outros parceiros e outras colaborações para além das tradicionais inerentes ao negócio	Colaboração entre negócios globais; empreendedores sociais; ativistas; governos; ONGs e sociedade civil
<b>Agenda global</b>	Qualquer menção a questões que são tratadas por instituições globais como a ONU, especialmente se estiverem incluídas nos Objetivos do Milénio das Nações Unidas.	Alterações Climáticas; pobreza; igualdade; necessidades energéticas; GEE; água; emissões de carbono
<b>Inclusão</b>	Qualquer menção a atividades orientadas para os <i>Stakeholders</i> em geral e aos seus direitos	<i>Stakeholders</i> não tradicionais e os seus direitos; promoção de uma sociedade inclusiva
<b>Foco num tópico/problema</b>	Uma parte significativa das declarações referem-se a um problema social/ ambiental que é fundamental para a operacionalização do negócio	Energia responsável; acesso universal à comunicação; mobilidade sustentável

<b>Contribuição social</b>	Qualquer menção explícita relativamente à importância da contribuição da empresa para a melhoria do bem-estar social	Contribuição para uma mudança positiva; proporcionar benefícios significativos para a humanidade
----------------------------	--	--

Tabela 3- Temas abordados nos discursos dos órgãos de gestão (Castelló & Lozano, 2011, pp.18-19)

Quanto à transparência dos discursos “as empresas vão mostrar de uma forma transparente aquilo que querem que vejamos” (Livesey & Kearins, 2002, p.233). Por exemplo, uma das situações mais constrangedoras para a indústria petrolífera são os derrames de petróleo. Nestas situações, “as empresas de petróleo e gás simplesmente escolhem não mencionar esses eventos, potencialmente negativos para a imagem da empresa” (Domenec, 2012, p.307). No entanto, a admissão de responsabilidade sobre esse tipo de eventos é mais positivo em termos de desempenho ambiental e financeiro, do que a sua negação, principalmente quando se trata de atrair investidores que escrutinam a atividade da empresa, quer no que respeita a eventos positivos mas, sobretudo, no que concerne a eventos negativos.

Para além do mencionado anteriormente, empresas com uma reputação positiva optam por discursos menos complexos e menos extensos, recorrendo a um vocabulário mais simples e concreto, para que o discurso seja de fácil entendimento para todas as categorias de *Stakeholders* (Craig & Brennan, 2012). Ou seja, quanto melhor for a reputação e quanto melhor for o desempenho da empresa, menos subterfúgios serão utilizados em prol da deturpação da realidade. Tipicamente, estas empresas adotam um estilo de comunicação mais relaxado, com uso recorrente de tempos verbais no presente e com referências a assuntos do dia-a-dia da empresa e da sociedade.

#### **A. Meta discurso e referências linguísticas**

É através do uso de meta discursos, ou seja, de expressões através das quais os CEOs se projetam no texto, que são alcançados os objetivos de comunicação nos discursos de abertura dos relatórios. A forma como o texto é redigido pode influenciar a perceção do leitor quer através de estímulos afetivos quer de estímulos lógicos, ou ambos, simultaneamente. Esta técnica permite controlar a informação através do uso de expressões que organizam a informação e a direcionam para um correto entendimento (gerido pela empresa) por parte do leitor (Hyland, 1998).

Os discursos dirigidos aos *Stakeholders* são geralmente escritos em nome individual e contêm uma retórica intrínseca que alimenta a credibilidade da empresa e transmite confiança, principalmente quando se trata de convencer os investidores de que a empresa atua sobre uma orientação estratégica ambiental e social responsável (Hyland, 1998). Isto

significa que o grau de persuasão do discurso depende diretamente da integridade e da credibilidade do autor (Hyland, 1998). A imagem que o público tem dos CEOs e dos presidentes executivos confere mais credibilidade aos textos de abertura dos relatórios, quanto melhor for reconhecida a competência, a confiança, a liderança e honestidade das suas personalidades.

CATEGORIA	FUNÇÃO	EXEMPLOS
<b>Meta discurso textual</b>		
<b>Conexões lógicas</b>	Expressam relações entre as ideias principais, de forma a orientar os leitores a perceberem o pensamento do autor.	Além disso / mas / por conseguinte
<b>Sequenciadores</b>	Denotam a sequência dos factos no texto	Primeiramente/ depois/ finalmente/ então
<b>Orientadores de perspetiva</b>	Providenciam o enquadramento necessário para o entendimento dos objetivos do texto.	Em suma/ repetindo/ o meu objetivo é
<b>Referenciadores de posição</b>	Referem outras partes do texto, identificando-as	Mencionado acima/ verem baixo/ ver pág.4
<b>Códigos de sinopse ou adição de informação</b>	Fornecem informações adicionais, que garantem a intenção do autor, através exemplos ou de dados comparáveis	Ou seja/ por exemplo/ em outras palavras/ (...)
<b>Meta discurso interpessoal</b>		
<b>Expressões de cobertura</b>	Retêm o compromisso do autor com as suas declarações, que podem ser interpretações pessoais ou de carácter provável. Assim, o autor dá espaço a que o leitor possa pensar de forma diferente.	É possível/ talvez
<b>Enfatizar certezas</b>	Enfatizam a certeza do autor na mensagem que transmite	De facto/ definitivamente/ é claro
<b>Atribuidores</b>	Indicam a fonte da informação citada	De acordo com/ “x” diz que
<b>Marcadores de atitude</b>	Expressam a atitude do autor face ao conteúdo	Surpreendentemente/ felizmente
<b>Marcadores relacionais</b>	Pretendem estabelecer um relacionamento com o leitor	Entre nós/ podemos ver que/ eu/ nós

Tabela 4 - Funções do meta discurso, Hyland, 1998, p.228



O meta-discurso textual refere-se aos meios que nos permitem recuperar a intenção do escritor, através do estabelecimento explícito de interpretações sobre o significado do texto. Nesta categoria, os meios permitem construir um texto coerente e convincente, relacionando as premissas umas com as outras. Apesar de estes itens serem necessários para a articulação do texto, o seu uso capta a atenção para determinados pontos, de forma a atingir os objetivos de comunicação do autor (Hyland, 1998, p.228).

O meta-discurso interpessoal revela as atitudes e as opiniões dos autores quer sobre o texto, como para a audiência, estabelecendo-se uma relação entre os mesmos (Hyland, 1998, p.229). Este tipo de discurso revela a personalidade do autor, que pode ser mais formal ou informal (envolvente), explícito ou vago.

O uso do meta-discurso interpessoal denota a preocupação do autor em envolver a audiência nas suas declarações, estabelecendo um diálogo entre as partes e reconhecendo a perspetiva dos leitores como parte integrante do discurso. É importante introduzir elementos afetivos no texto, como por exemplo: a visão do leitor, os seus valores e as suas preocupações, convidando-o a refletir e a responder sobre elas (Hyland, 1998).

Alguns estudos sobre a manipulação da comunicação identificam o uso de pronomes pessoais como indicadores de desonestidade. Por exemplo, a transição entre a primeira pessoa do singular para a primeira pessoa do plural (eu para nós) é um movimento estratégico que permite deslocar a atenção sobre acontecimentos danosos, estendendo a culpa a vários indivíduos, em vez da imputação exclusiva ao CEO (Craig *et al.*, 2012). Outros, referem que o uso da primeira pessoa do singular, pode desempenhar um papel importante na demonstração da personalidade do CEO (Hyland, 1998). Paralelamente, o uso dos pronomes pessoais e possessivos referentes à primeira pessoa do plural (nós e nossos), atuam como a criação de um denominador comum que unifica os interesses do autor com os da audiência, captando a atenção e conferindo transparência ao discurso, dado que o autor foca problemáticas que interferem diretamente com o leitor.

Uma forma de captar a atenção dos *Stakeholders* é dirigir-lhe diretamente o discurso, personalizando-o através do uso de pronomes pessoais e possessivos, na segunda pessoa do plural (vós e vossos).

O sentido do texto é também um fator preponderante no processo de comunicação da mensagem. Mensagens positivas, surtem um efeito igualmente positivo na imagem da empresa, ao invés do contrário. Um tom de discurso positivo ou negativo é conseguido através do uso de nomes, adjetivos e verbos que expressam sentimentos diversos (Arena *et al.*, 2014). O tom verbal é um elemento comunicacional que afeta a forma como os *Stakeholders* percebem e percebem a informação (Arena *et al.*, 2014). As empresas cujo desempenho ambiental é medíocre, usam um discurso mais otimista e menos preciso do que empresas com melhor desempenho ambiental, uma vez que pretendem criar uma imagem positiva e ofuscar a realidade, de forma a associarem-se ao ideal do *benchmark* (Arena *et al.*, 2014). “A Gestão está disposta a divulgar boas notícias, mas relutante na divulgação de más notícias” (Hooghiemstra, 2000, p.57).

A qualidade da escrita também influencia o entendimento dos relatórios. Enquanto as empresas com bom desempenho escrevem de uma forma que é de fácil percepção e leitura, as empresas com maus desempenhos escrevem os seus relatórios recorrendo a subterfúgios de redação, que incluem terminologias demasiado confusas, acabando o leitor por perder o foco e o entendimento do conteúdo da leitura na sua essência.

---

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

O terceiro capítulo tem por finalidade definir a metodologia da investigação. Esta é uma fase importante para a compreensão da análise que será feita no capítulo seguinte, e é com base na trajetória aqui definida que se fará o levantamento dos dados necessários para a compreensão das respostas dadas nas conclusões do trabalho.

---

### **MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

---

Este trabalho tem como objeto de estudo os Relatórios de Sustentabilidade da empresa portuguesa Galp Energia, uma empresa que atua nas indústrias do petróleo e do gás natural. A produção de Relatórios de Sustentabilidade na Galp Energia, enquanto documento autónomo do Relatório e Contas, iniciou-se em 2007, sendo que este primeiro relatório integra, em simultâneo, dados referentes aos períodos de 2005 e 2006. O período em análise compreende os relatórios publicados entre 2007 e 2016, que correspondem aos Relatórios de Sustentabilidade de 2005-2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014 e 2015 (publicado em abril de 2016).

O método de investigação adotado no trabalho é o método do Estudo de Caso que, segundo Rosenberg e Yates (2007, p.447) “é uma abordagem metodológica flexível para estudos que incidam num caso particular – um indivíduo, um grupo ou um fenómeno de interesse”. Este método tem-se revelado apropriado nas investigações em ciências sociais, dada a sua flexibilidade e capacidade de integração de várias técnicas, que permitem estudar holisticamente um fenómeno. A sua estrutura global contempla a identificação do fenómeno de interesse, que neste caso se refere às estratégias de comunicação usadas nos Relatórios de Sustentabilidade de uma empresa em particular, a Galp Energia. Em seguida, é importante perceber o contexto da investigação e quais as teorias subjacentes ao tema: Teoria da Legitimidade, Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Gestão de Impressões. Ainda na definição do âmbito do estudo, e apesar de os Relatórios de Sustentabilidade serem documentos com grande volume e variedade de informação (indicadores de desempenho, textos, imagens e gráficos), o estudo incide apenas nas imagens utilizadas (excluindo os gráficos, tabelas e esquemas) e nos discursos dos órgãos

de gestão. Os dados foram extraídos com base na análise documental dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, que se encontram disponíveis em língua portuguesa e em formato *Pdf* (*Portable Document Format*) no *website* da empresa (<http://www.galpenergia.com/>). A técnica de análise utilizada é a de análise de conteúdo, sendo que a abordagem será maioritariamente qualitativa e interpretativa. Por fim, a metodologia do Estudo de Caso sugere a inferência de conclusões particulares, que permitam a compreensão do fenómeno de uma forma generalizada. Ou seja, no final do trabalho será feita uma breve descrição do caso e das conclusões extraídas da sua análise.

## **ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO**

---

Os Relatórios de Sustentabilidade têm-se assumido como um veículo de comunicação privilegiado entre a empresa e os seus *Stakeholders*, uma vez que permitem divulgar mensagens de natureza variada, bem como expressar valores que permitem gerir as associações dos *Stakeholders* à marca. Neste sentido, e tal como referido anteriormente, este estudo incide sobre as imagens presentes nos Relatórios de Sustentabilidade e sobre as mensagens dos órgãos de gestão, presentes nas primeiras páginas destes documentos. Boiral (2013) interpreta o uso excessivo de imagens como uma forma de criação de ilusões e de simulacros à realidade das empresas. Segundo Laine (2005), é principalmente em empresas intrinsecamente não sustentáveis, como as petrolíferas, que se verifica um uso mais intenso de estratégias de legitimação, quer através do uso de ilustrações chamativas, como de declarações positivas e comprometidas com os objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Neste sentido, o objetivo é analisar qualitativamente o uso de imagens bem como as declarações de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade, de forma a serem identificadas categorias de comunicação padrão, ao longo do período em análise.

A técnica utilizada para as respetivas análises é a análise de conteúdo, que tem sido bastante utilizada em estudos que abordam os Relatórios Anuais e os Relatórios Sociais e Ambientais (Guthrie *et al.*, 2004). Este tipo de investigação permite analisar os textos e as imagens presentes nos Relatórios de Sustentabilidade (Boiral, 2013) e tem enriquecido várias linhas teóricas, nomeadamente as bases teóricas da Teoria dos *Stakeholders* e da

Teoria da Legitimidade (Guthrie *et al.*, 2004), o que denota a compatibilidade do uso desta técnica no presente trabalho, cujo referencial teórico integra as teorias referidas.

A análise de conteúdo é descrita como “o estudo científico do conteúdo da comunicação” (Prasad, 2008, p.173), nas vertentes do significado, contexto e intenção da mensagem e é realizada com base na recolha de informação, seguindo-se um processo sistemático de classificação/codificação dos dados recolhidos (quantitativa e/ou qualitativa) que permite estruturar a informação, organizando-a em temáticas que facilitam a identificação de tendências (Boiral, 2013; Abeysekera & Guthrie, 2005; Guthrie *et al.*, 2004).

O processo de análise inicia-se com a observação e com a leitura repetida dos dados, de forma a obter-se uma visão holística dos relatórios, com o objetivo de contabilizar as imagens, organizá-las e categorizá-las nas respetivas temáticas. De acordo com Breitbarth *et al.* (2010) devem ser tidos em consideração dois aspetos relevantes aquando da análise das imagens usadas em relatórios não financeiros. Em primeiro lugar, uma abordagem qualitativa permite obter um melhor entendimento sobre o problema e, em segundo lugar, as categorias das imagens devem fluir dos dados recolhidos. As categorias são identificadas em resposta à seguinte questão: “que classificação será mais eficiente na produção da informação necessária para responder às questões de pesquisa levantadas?” (Prasad, 2008, p.183). Quanto à análise de conteúdo das imagens presentes nos relatórios da Galp Energia, pretende-se analisar as tendências temáticas empreendidas nestes documentos, definindo categorias e comparando-as ao longo do período em análise (2005-2006 até 2015). O processo de classificação terá como referencial as categorias identificadas por Breitbarth *et al.* (2010) e Boiral (2013), uma vez que, “por vezes, sistemas de categorias já desenvolvidos por outros investigadores podem ser úteis para o nosso estudo” (Prasad, 2008, p.185).

As categorias identificadas pelos autores apresentam pontos comuns, pelo que esta análise apresenta uma estrutura que engloba ambas as contribuições. Esta compilação pretende tornar a análise mais intuitiva, criando barreiras entre as categorias e tornando-as “mutuamente exclusivas” (Prasad, 2008, p.185). Desta forma, as categorias resultantes são:

- 1. Natureza:** imagens tipicamente sustentáveis, com apelo à biodiversidade e à manutenção dos ecossistemas. Vegetação e animais exóticos são as figuras

predominantes, bem como a utilização de cores fortes que evidenciam um ideal de ambiente limpo, saudável e equilibrado;

2. **Pessoas:** onde estão englobadas imagens aleatórias (não associadas a nenhuma causa/evento promovido ou participado pela empresa) com crianças e adultos, onde as expressões são de felicidade;
3. **Liderança:** nesta categoria enquadram-se as ilustrações dos órgãos de gestão e as referentes aos colaboradores, bem como as ilustrações alusivas à cooperação e ao reconhecimento. Todas as temáticas representam uma forma de diferenciação e distanciamento dos concorrentes, por motivos positivos que conferem superioridade e associações positivas à empresa, criando um estatuto de “empresa modelo” (Boiral, 2013, p.1060);
4. **Inovação:** nesta categoria consideram-se as imagens alusivas à inovação empresarial e ao mundo de sonho. Para além das representações técnicas dos engenhos, inclui-se também imagens de cariz mais abstrato, que evidenciam a imaginação como forma de alcançar sucessos futuros.
5. **Contrato social:** nesta categoria enquadra-se o envolvimento da empresa em atividades sociais inclusivas e de proteção do meio ambiente. O objetivo destas imagens é divulgar uma imagem corporativa cujos pilares assentam no comprometimento com os objetivos do Desenvolvimento Sustentável, em toda a sua extensão.

Para que a análise de conteúdo seja bem-sucedida deve-se assegurar que as categorias estão clara e objetivamente definidas, de modo a que cada item se enquadre exclusivamente numa categoria (Prasad, 2008; Graneheim & Lundman 2004; Guthrie *et al.*, 2004). Paralelamente, a informação precisa de ser quantificada (Guthrie *et al.*, 2004). Nesse sentido, o número de imagens usadas em cada relatório foi quantificada, de forma avaliar-se qual a expressão das imagens na totalidade de cada documento. Apesar de a análise quantitativa do conteúdo não ser o foco do trabalho, a quantificação das imagens totais e por página é considerada útil, um vez que permite evidenciar o quão negligenciado tem sido o estudo nesta área, permitindo abrir portas para investigações futuras. Por fim, estes dados irão contribuir para as discussões finais do trabalho, onde se verifica a repetição direta e indireta de imagens que visam enviar mensagens específicas aos

*Stakeholders* (Breitbarth *et al.*, 2010, p.244), corroborando a teoria de que “ a frequência com que um símbolo, uma ideia ou um tópico ocorre num fluxo de mensagens é indicativo da importância desses símbolos, ideias ou tópicos nas mensagens” (Krippendorff, 2004, p.59).

No que concerne à análise qualitativa de imagens, são identificadas algumas limitações relacionadas com o facto de estas serem utilizadas com a finalidade de gerir as impressões dos *Stakeholders*, em relação ao comportamento das empresas face aos problemas ambientais e sociais. A principal limitação neste caso, revela-se no sentido em que a análise é de carácter subjetivo (Graneheim & Lundman, 2004), sendo que muitas vezes só a imagem não é suficiente, tendo que se analisar simultaneamente as mensagens de suporte (Guthrie *et al.*, 2004).

Quanto à análise dos discursos de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, esta incidirá nas mensagens assinadas pelo Presidente do Conselho de Administração e pelo Presidente Executivo. Tal como na análise de imagens, a técnica utilizada será a de análise de conteúdo, na qual se define uma base de codificação, que permite identificar tendências nas referências temáticas abordadas nas mensagens dos órgãos de gestão. As categorias temáticas irão seguir como referencial as categorias identificadas por Castelló & Lozano (2011) (ver página 48). Paralelamente, será feita uma avaliação ao cumprimento dos requisitos da GRI (G3,G3.1 e G4) no que respeita aos tópicos que devem constar nos discursos iniciais dos relatórios assinados pelos órgãos de gestão da Galp Energia. Por fim, a análise contempla uma breve reflexão quanto ao uso do meta discurso (Hyland, 1998) nas supracitadas declarações, de forma a identificar as variações linguísticas do texto, o tom do discurso e o grau de envolvimento com os *Stakeholders*.

Ambas as metodologias de análise serão executadas de forma semelhante:

1. Identificação dos temas presentes nas imagens e nos discursos dos órgãos de gestão;
2. Comparação com as categorias identificadas na literatura;
3. Exclusão das categorias não aplicáveis e criação de novas categorias, se aplicável;
4. Avaliação da repetição temática;
5. Interpretação das categorias aplicadas ao contexto da empresa;
6. Análise das conclusões.

---

## **CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO: GALP ENERGIA**

---

Este capítulo tem como propósito a análise do caso Galp Energia, iniciando-se com uma apresentação sumária ao negócio da empresa, culminado na análise das estratégias de comunicação identificadas nos seus Relatórios de Sustentabilidade, no período de 2005-2006 a 2015, cujo estudo se subdivide em dois tópicos de investigação: o conteúdo das imagens divulgadas e o discurso dos Órgãos de Gestão.

---

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

---

#### **Breve contextualização histórica**

A Galp Energia é uma empresa integrada de energia que explora, desenvolve e produz petróleo e gás natural, sendo que a sua atividade é composta por três segmentos de atuação, que contemplam: a exploração e produção de petróleo e gás natural, a refinação e a distribuição de produtos petrolíferos, a distribuição e venda de gás natural e a geração de energia elétrica. A empresa integra o Grupo Galp Energia, que é constituído pela Galp Energia e pelas empresas subsidiárias que, no plano jurídico, estão organizadas em três subgrupos principais, diretamente detidos pela Galp Energia, SGPS, S. A (*Website Galp Energia*, 2016):

- A Petróleos de Portugal – Petrogal, S. A. e as respetivas filiais que desenvolvem atividades de exploração, produção e refinação de petróleo bruto e de distribuição de produtos petrolíferos;
- A GDP – Gás de Portugal, SGPS, S. A. e as respetivas filiais que desenvolvem atividades de importação, distribuição e comercialização de gás natural;
- A Galp Power, SGPS, S. A. e as respetivas filiais que desenvolvem atividades nos setores da eletricidade e das energias renováveis.

A Galp Energia surgiu no século XIX, sob outra designação que não atual. O seu início surgiu com a iluminação da cidade de Lisboa, em 1846, com os primeiros candeeiros a gás. Posteriormente, e com o decorrer da evolução técnica, económica e social assiste-se à evolução da iluminação a gás, ao petróleo e ao gás natural. As empresas que fizeram



parte da evolução do percurso energético português foram a CRGE (Companhias Reunidas de Gás e Eletricidade), a Sonap (Sociedade Nacional de Petróleos), a Sacor (Sociedade Anónima de Combustíveis e Óleos Refinados), a Cidla (Combustíveis Indústrias e Domésticos), a SPP (Sociedade Portuguesa de Petroquímica) e a Petrosul, que mais tarde deram origem à atual denominação da Galp.

A constituição da Galp ocorreu a 22 de abril de 1999, sob a forma de sociedade anónima de capitais públicos, totalmente detida pelo Estado português, com a designação de GALP – Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, S.A., tendo como objetivos a exploração do negócio de petróleo e gás natural, tendo em vista a reestruturação do setor energético português. A Petrogal e a Gás de Portugal (GDP) foram agrupadas e integradas na Galp, dando-lhe uma presença robusta nas cadeias de valor de ambos os segmentos do negócio. Por um lado, a Petrogal era a única empresa refinadora e a principal distribuidora de produtos petrolíferos a nível nacional e a GDP importava, transportava e distribuía gás natural em Portugal. No mesmo ano, inicia-se a privatização da Galp Energia através dum aumento de capital subscrito pelas empresas Petrocontrol, EDP, Caixa Geral de Depósitos, Portgás e Setgás e a 13 de setembro de 2000, dá-se uma alteração na denominação da empresa, que se matem até hoje como Galp Energia, SGPS, S.A.

A primeira refinaria em Portugal foi inaugurada em 1940 pela SACOR, em Cabo Ruivo, com capacidade para abastecer 50% do mercado nacional. Em 1977, dá-se a entrada no negócio de Exploração & Produção, onde a Petrogal criou a direção de pesquisa e produção com o objetivo de participar nas concessões de áreas *onshore* em Portugal e de fazer o levantamento de oportunidades na pesquisa petrolífera em Angola.

Em 1976, a Petrogal criou os primeiros esboços para a definição da marca e do símbolo da empresa, cuja denominação comercial se mantém até aos dias de hoje, bem como o símbolo 'G', lançado em 1978.

A criação do mercado do gás natural em Portugal surgiu em 1989, no âmbito da redefinição da política energética nacional, na qual foi criada a GDP – Gás de Portugal, S. A., cuja missão assumia o compromisso no fornecimento de gás natural ao país. A execução do projeto do gás natural teve início em 1994, com a construção da rede principal do gasoduto de alta pressão entre Setúbal e Braga, numa extensão de 350 km.

Segundo dados referentes ao final de 2015, a estrutura acionista da Galp Energia tem uma representação de investidores institucionais estrangeiros cada vez maior, cerca de 80% dos investidores institucionais, o que contribui para uma diversificação geográfica da base de acionistas. Até à data (2015), a estrutura acionista é composta pela Amorim Energia, B.V. (38,34%) pela Parpública - Participações Públicas, SGPS, S.A (7%), sendo que 54,66% das ações são *Free Float*, ou seja, destinadas à livre circulação no mercado de capitais.

Atualmente, a Galp Energia é um operador integrado de energia presente em toda a cadeia de valor do petróleo e do gás natural e cada vez mais ativo nas energias renováveis. As suas atividades encontram-se em grande expansão em quatro continentes, desenvolvendo-se essencialmente em Portugal, Espanha, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Suazilândia, Gâmbia, Timor-Leste, São Tomé e Príncipe, Namíbia e Malawi.

PERFIL DA EMPRESA	
<b>Volume de negócios</b>	€15.517 milhões
<b>EBITDA RCA<sup>3</sup></b>	€1.564 milhões
<b>Resultado líquido RCA<sup>4</sup></b>	€639 milhões
<b>Nº de colaboradores</b>	6.792
<b>Presença ativa</b>	14 países
<b>Reservas 2P<sup>5</sup></b>	701 mmboe <sup>6</sup>
<b>Produção média <i>working interest</i>:</b>	45,8 kboepd <sup>7</sup>
<b>Refinarias</b>	2 (Sines e Matosinhos)
<b>Estações de serviço</b>	1.435
<b>Vendas de gás natural</b>	7.665 mm <sup>3</sup>

Tabela 5 - Perfil da empresa, dados do final de 2015, fonte: <http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/Paginas/GalpEnergiaRelance.aspx>

<sup>3</sup> **EBITDA RCA** - Resultado líquido RCA - Replacement Cost Adjusted, Replacement Cost Adjusted

<sup>4</sup> **Resultado líquido RCA** - Replacement Cost Adjusted

<sup>5</sup> **Reservas 2P** - reservas provadas e prováveis

<sup>6</sup> **Mmboe** - Million Barrels of Oil Equivalent

<sup>7</sup> **Kboepd** - Thousand barrels of oil equivalent per day

## **Segmentos de negócio**

### **1. Exploração & Produção**

“O portefólio de exploração e produção da Galp inclui mais de 50 projetos, dispersos por sete países, em diferentes fases de exploração, desenvolvimento e produção. A Empresa centra a sua atividade em três áreas principais – Brasil, Moçambique e Angola – mas tem vindo a desenvolver importantes esforços para diversificar o seu portefólio de exploração a nível geográfico e geológico. Desta forma, a Galp tem mais de 10 projetos no seu portefólio de exploração e produção noutros países, como Portugal, Namíbia, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste” (*Website Galp Energia, 2016*).

### **2. Refinação & Distribuição**

“O segmento de negócio de Refinação & Distribuição processa matéria-prima em duas refinarias, em Matosinhos e em Sines, distribui produtos refinados, predominantemente na Península Ibérica mas também em África, vende a terceiros e exporta para diversos países da Europa e da América do Norte.

No negócio da distribuição de produtos petrolíferos a Galp Energia é líder de mercado em Portugal, com uma presença relevante em Espanha. O negócio da distribuição de produtos petrolíferos consiste na comercialização de produtos refinados aos clientes diretos, nomeadamente ao segmento do retalho ou estações de serviço e ao segmento de empresas ou grossista, que inclui a aviação, a marinha e o sector dos transportes, e na venda de GPL” (*Website Galp Energia, 2016*).

### **3. Gas & Power**

“O gás natural foi introduzido em Portugal com o objetivo de disponibilizar uma energia competitiva, cómoda e ecológica. Para além de permitir a diversificação dos recursos energéticos do país, reduz a dependência do petróleo e aumenta a competitividade da indústria nacional. A Galp Energia liderou este projeto nacional, participando em todas as etapas do desenvolvimento deste sector em Portugal, quer na construção das infraestruturas de alta a baixa pressão, quer na criação de raiz de um mercado do gás natural em Portugal.

O objetivo do negócio do *power* é desenvolver uma carteira competitiva de geração de energia que inclua centrais de cogeração e energia eólica e desenvolver o negócio de comercialização de eletricidade” (Website Galp Energia, 2016). As vertentes do negócio do *power* da Galp Energia são as Energias Renováveis; a Cogeração; o *Trading* de eletricidade e a Comercialização de eletricidade.

## Missão, Visão e Valores

### Missão

“A nossa missão é criar valor para os clientes, colaboradores e acionistas, atuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2014, p.12).

### Visão

“Ser, nos mercados onde operamos, a empresa de referência do sector energético”. (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2014, p.12).

### Valores

“As nossas práticas estão alicerçadas nos quatro valores que nos definem, unem e inspiram a cada dia, com o orgulho de sermos GALP” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2014, p.12).

G - GROWING TOGETHER	A - ACTION	L - LOOKING INTO THE FUTURE	P - PASSION
• Crescemos juntos e juntos chegamos mais longe, criamos mais valor!	• Queremos fazer, queremos entregar... somos a energia que move e avança!	• Trabalhamos como se não houvesse amanhã, conciliando o curto, o médio e o longo prazo!	• Somos dedicados, sentimos entusiasmo pelo que fazemos, somos GALP de corpo e alma!

## **Compromissos no âmbito da Sustentabilidade**

No âmbito da Sustentabilidade, a empresa alega integrar na sua cultura e na sua estratégia atividades que incorporam os princípios fundamentais da sustentabilidade nos planos ético-sociais, económico e ambiental. De acordo com a empresa, “uma estratégia sustentável garante maior competitividade e permite antecipar e gerir oportunidades e riscos, promovendo a proteção a longo prazo” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2015, p.30). Desta forma, a empresa estabeleceu no seu Relatório de Sustentabilidade de 2015 (p.41) seis compromissos internos que se alinham com os objetivos de criação de valor no longo prazo, através da implementação de políticas responsáveis que abranjam os três domínios chave da sustentabilidade:

- **Compromisso I** - Atuar de forma responsável e ética, assegurando as melhores práticas de governo e transparência.
- **Compromisso II** - Envolver a comunidade e demais partes interessadas, promovendo a criação de valor partilhado.
- **Compromisso III** - Valorizar o capital humano.
- **Compromisso IV** - Contribuir para a satisfação das necessidades energéticas futuras e minimizar a intensidade carbónica da atividade.
- **Compromisso V** - Garantir a proteção do ambiente, das pessoas e dos ativos.
- **Compromisso VI** - Promover a inovação, a investigação e o desenvolvimento tecnológico.

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**

---

### **Análise do conteúdo das imagens divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia**

A presente análise tem como objeto de investigação as imagens presentes nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia. Os relatórios analisados enquadram-se num fragmento temporal cujas publicações datam os períodos de 2005-2006, mantendo-se uma periodicidade anual até à última publicação divulgada, referente ao ano de 2015.

O estudo teve início com a observação manual dos documentos, onde se definiu uma matriz de análise cujos eixos incluem as categorias das imagens (vertical) e os números de páginas (horizontal). O primeiro objetivo da análise consistiu em identificar as categorias presentes em cada um dos relatórios, codificando e quantificando cada fotografia/imagem na respetiva categoria e contabilizando quantos ícones, gráficos, tabelas e esquemas foram incluídos nos documentos, por página, e qual a sua expressão visual no total dos relatórios. O objetivo desta análise é perceber em que medida é que as estratégias de comunicação visuais estão presentes nos Relatórios de Sustentabilidade que, à semelhança de outros veículos de comunicação empresarial, tendem a embelezar o manuseamento dos documentos, tornando-os mais apelativos e permitindo uma eficaz gestão de impressões e de associações à marca/empresa.

As categorias identificadas vão de encontro às referências temáticas observadas por Breitbarth *et al.* (2010) e Boiral (2013), tendo sido reorganizadas nas seguintes categorias: Natureza; Pessoas; Liderança; Inovação e Contrato Social. Adicionalmente, contabilizou-se o número de vezes que o Logótipo aparece isolado nos relatórios e identificou-se a necessidade de integrar categorias adicionais que permitissem codificar algumas imagens que não se enquadram nas restantes categorias, sendo elas: Aleatórias; Equipamento técnico; *Standards*, Distinções e Compromissos; *Players* de mercado e Campanhas de sensibilização para a Eficiência Energética. Dessa forma, estas novas categorias dão resposta à necessidade de codificação de algumas imagens, sendo que estas não têm expressão relevante no total das imagens analisadas, com exceção do “Equipamento técnico”, cujas imagens surgem de forma frequente e com conteúdos repetitivos.

Gráficos, esquemas, tabelas e ícones foram apenas contabilizados de uma forma global, sem qualquer tipo de segmentação temática ou de tipologia, permitindo analisar apenas a sua utilização, de uma forma quantitativa e global, sendo que esta área de estudo pode abrir portas a uma investigação futura, complementar a este trabalho.

Ao longo dos relatórios verificou-se que algumas imagens de pequena e média dimensão se encontravam posicionadas entre duas páginas, o que fez com que a imagem fosse contabilizada apenas na página onde surge com maior relevância. No caso das imagens de grande dimensão (imagens de página total) as imagens foram contabilizadas duplamente, dado o espaço visual e comunicacional que ocupam. O Logótipo foi contabilizado todas as vezes que surge isolado ou em grande destaque numa imagem. No caso dos esquemas, também se contabilizou autonomamente o logótipo, uma vez que é um ícone específico e reproduzido com grande periodicidade ao longo dos relatórios.

À semelhança das imagens, os esquemas que surgem em duas ou mais páginas, foram contabilizados apenas na primeira página que aparecem, independentemente da sua dimensão. As tabelas n.º 5, n.º6 e n.º7 fornecem uma imagem global sobre os relatórios analisados, permitindo observar, de uma forma breve, a estrutura e o contexto dos documentos.

A primeira, fornece uma visão sucinta sobre a estrutura física dos relatórios e do contexto de gestão em que foram elaborados. Desde que a Galp Energia assumiu a publicação autónoma das informações relativas à sua performance nos domínios económico, social e ambiental, que a empresa se tem regido pelas diretrizes da *Global Report Initiative*, optando por níveis de detalhe exigentes (B+ e A+), sujeitando os seus relatórios a verificações externas (identificadas pelo sinal +), desde o ano de 2007.

Quanto ao contexto de gestão, a tabela revela o momento de transição entre as estruturas administrativas, sinalizadas primeiramente pela mudança do Presidente do Conselho de Administração, Francisco Murteira Nabo, que se manteve em funções durante os períodos de relato identificados, de 2005 a 2011, sucedendo-lhe, em abril de 2012, Américo Amorim. Recentemente, outra mudança ocorreu ao nível da Presidência Executiva que, até 2014, esteve a cargo de Manuel Ferreira De Oliveira, tendo transitado (em resultado de mudança de mandato, em abril de 2015) para o atual CEO da empresa, Carlos Gomes da Silva.

Ano	2005/2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Versão GRI</b>	G3	G3	G3	G3	G3	G3	G3	G3	G4	G4
<b>Nível</b>	B	B+	B+	B+	B+	A+	A+	A+	De acordo – Abrangente	De acordo – Abrangente
<b>Presidente CA</b>	Francisco Murteira Nabo	Francisco Murteira Nabo	Francisco Murteira Nabo	Francisco Murteira Nabo	Francisco Murteira Nabo	Francisco Murteira Nabo	Américo Amorim	Américo Amorim	Américo Amorim	Américo Amorim
<b>Presidente executivo</b>	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Manuel Ferreira De Oliveira	Carlos Gomes da Silva (CEO)
<b>Título</b>	“O valor do longo prazo”	“Por um futuro melhor com energia positiva”	“Em busca de mais e melhor energia”	“Em busca de mais e melhor energia”	“Em busca de mais e melhor energia”	“Em busca de mais e melhor energia”	“Em busca de mais e melhor energia”	“Em busca de mais e melhor energia”	“Energia em movimento”	“Energia cria futuro”
<b>Nº páginas</b>	77	95	108	148	184	100	106	81	106	181
<b>Formato</b>	A4	A4	A4	A4	A4	A4	A4	A4	A4	A4
<b>Suporte</b>	PDF	PDF	PDF	PDF	PDF	PDF	PDF	PDF	PDF	PDF
<b>Nº páginas mensagens órgãos de gestão</b>	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2

Tabela 6 – Contextualização sumária dos Relatórios de Sustentabilidade, Galp Energia



Todos os relatórios foram extraídos do *website* da empresa, em formato Pdf, sendo que o número de páginas apresentado é referente ao número real de páginas que os Pdf's apresentam e não à contagem automática que estes fornecem uma vez que, em alguns casos, na passagem de suporte digital para Pdf existem páginas que não são apresentadas, como por exemplo, capas adicionais, que não constam neste formato.

Numa primeira análise, verifica-se um aumento bastante significativo no número de páginas dos relatórios, principalmente quando se compara o primeiro (77) e o último (181) documento, registando-se um aumento superior a 100 páginas. Verifica-se também que o número médio de páginas por relatório é de 119 e que em 2009, 2010 e 2015 esse valor foi ultrapassado. Até 2010, constata-se um aumento crescente do volume dos relatórios que, nesse ano, superou o atual número de páginas, do último relatório publicado. De 2011 a 2014 o volume dos relatórios rondou as 100 páginas, sendo que em 2013, os valores aproximaram-se do modelo inicial.

A tabela nº 6 fornece uma visão mais clara sobre a estrutura dos relatórios, o que permite analisar a quantidade de imagens presentes nos mesmos. Para que seja possível calcular o número de imagens por página, primeiro foram retiradas as páginas em branco, uma vez que nada adicionam ao relatório, e por isso, não contemplam o cálculo. As páginas alocadas às tabelas, na secção dos Anexos dos relatórios, não foram contabilizadas e essas tabelas também não integram o cálculo apresentado na tabela n.º 7 (gráficos/esquemas/tabelas). De seguida, foram contabilizadas as páginas onde existem imagens/fotografias ou outros elementos visuais (gráficos, tabelas, esquemas, ícones e logótipo). Dessa forma, torna-se mais realista a análise e mais evidente o número de imagens/fotografias apresentadas por página, onde se verifica uma média de 0,88 imagens/ fotografias por página na totalidade dos relatórios. Analisando individualmente, é possível constatar que em 2007 registou-se uma média de 2,08 imagens, num total de 75 páginas com imagens/outros. Foi nesse ano que se registou o número máximo de imagens (156), que não corresponde ao número máximo de páginas. O primeiro relatório é o que denota uma relação imagem/página menor, uma vez que apenas apresenta 15 imagens, num total de 45 páginas ocupadas por elementos visuais.

O logótipo surge na tabela como resultado de uma contagem cujo critério de quantificação definia o seu aparecimento de forma isolada. De outra forma, o número de vezes em que

o logótipo surge nos relatórios seria bastante superior. Os momentos em que o uso de logótipo se evidenciou em relação à média (8) ocorreram em 2014, 2011 e 2010. O logótipo pode ser considerado um elemento de liderança, dado o seu significado no contexto organizacional e de mercado, no entanto, nesta análise este símbolo foi quantificado como uma categoria autónoma, uma vez que é um elemento de comunicação de marca, cuja principal função é ser um sinal distintivo, através do qual a empresa se comunica com os seus *Stakeholders*, razão pela qual é incorporado no relatório de forma repetitiva, com o objetivo de reforçar o posicionamento da marca Galp (Davison, 2010) na mente dos *Stakeholders* e gerindo associações positivas que são suportadas pelos contextos (imagens e textos) em que se enquadram.

	2005-2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº PÁGINAS	77	95	108	148	184	100	106	81	106	181
PÁGINAS EM BRANCO	0	2	1	1	2	1	0	0	0	0
PÁGINAS C/TABELAS (ANEXOS)	14	6	4	4	6	7	11	16	14	14
Nº IMAGENS/ FOTOGRAFIAS	15	156	95	105	125	70	36	27	108	53
PÁGINAS COM IMAGENS OU OUTROS	45	75	91	118	133	83	85	56	80	132
IMAGENS P/PÁGINA	0,33	2,08	1,04	0,89	0,94	0,84	0,42	0,48	1,35	0,40
Nº VEZES LOGÓTIPO	5	7	6	4	10	11	5	6	16	6

Tabela 7 – Estrutura dos relatórios (nº páginas, imagens, logótipo)

Na tabela seguinte, são apresentados os elementos visuais totais presentes nos relatórios e a sua relevância individual no total dos elementos contabilizados.

	2005-2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº IMAGENS	15	156	95	105	125	70	36	27	108	53
Nº VEZES LOGÓTIPO	5	7	6	4	10	11	5	6	16	6
GRÁFICOS/ESQUEMAS/TABELAS	52	37	41	63	77	81	110	98	98	101
ÍCONES	0	3	3	1	38	9	9	6	86	27
ELEMENTOS TOTAIS	72	203	145	173	250	171	160	137	308	187
PÁGINAS COM IMAGENS OU OUTROS	45	75	91	118	133	83	85	56	80	132
ELEMENTOS P/PÁGINA	1,60	2,71	1,59	1,47	1,88	2,06	1,88	2,45	3,85	1,42

Tabela 8 – Estrutura dos relatórios (elementos visuais)

A tabela n.º7 apresenta a quantidade de elementos visuais utilizados em cada um dos relatórios, com a exceção das tabelas divulgadas na secção de “Anexos” dos mesmos. Para além de imagens e fotografias, os relatórios apresentam uma forte componente gráfica que engloba a utilização de gráficos, esquemas, tabelas e ícones. Estes elementos

não foram analisados quanto à sua categoria formal nem quanto ao seu conteúdo. No entanto, a contagem realizada denota uma crescente tendência no uso destes elementos, que visam apresentar a informação de uma forma mais cativante, quebrando as manchas gráficas de texto, o que faz com que o leitor procure as informações mais objetivas e resumidas que integram um esquema, uma tabela ou um gráfico, por exemplo. Assim, verifica-se que, em média, são utilizados 76 gráficos, esquemas e tabelas (conjuntamente), numa média de 90 páginas (com imagens ou outros). É principalmente a partir de 2012 que esta tendência se torna mais evidente, com a presença destes elementos que ronda os 100 elementos (gráficos, esquemas e tabelas) por relatório. Outra tendência observada ao longo dos vários relatórios consiste na introdução de ícones – elementos visuais de pequena dimensão, alusivos a temáticas ou apenas sinalizadores de títulos. O primeiro relatório (2005-2006) não apresenta nenhum ícone e revela uma maior simplicidade na sua componente visual, com poucas imagens e com 52 gráficos, tabelas e esquemas que conferem dinamismo e dimensão ao relatório. Em 2014, há um ponto auge na utilização de ícones (86) e do logótipo (16) no Relatório de Sustentabilidade da empresa o que faz com que a média de elementos por página atinja o seu máximo (3,85), o que significa que em 80 páginas que incluam elementos visuais (para além do texto), surgem cerca de 4 elementos visuais, que podem ser logótipo, imagens/fotografias, gráficos, esquemas ou tabelas e ícones.

O gráfico 1 ilustra o peso relativo de cada elemento no total dos elementos visuais presentes nos dez relatórios analisados. Desta forma, torna-se mais evidente a forte componente de imagens/fotografias e de gráficos, esquemas e tabelas, enquanto força maioritária na comunicação visual dos relatórios. Muitos dos esquemas utilizados, são infográficos, que reúnem uma forte componente visual, cujas imagens são alvo de manipulação digital e reúnem um conjunto de estratégias que permitem captar a atenção. É o caso dos esquemas que ocupam mais do que uma página (contabilizados uma só vez), que são ricos em informação e facilitam a sua assimilação, através da atratividade das formas, das cores e da disposição dos conteúdos.

As figuras 1 e 2 são dois exemplos de infográficos presentes nos relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, que dadas as suas dimensões ocupam duas páginas completas e, através da disposição dos dados e das figuras, captam a atenção e promovem uma maior retenção visual da informação.

## O PAPEL DOS ELEMENTOS VISUAIS NO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

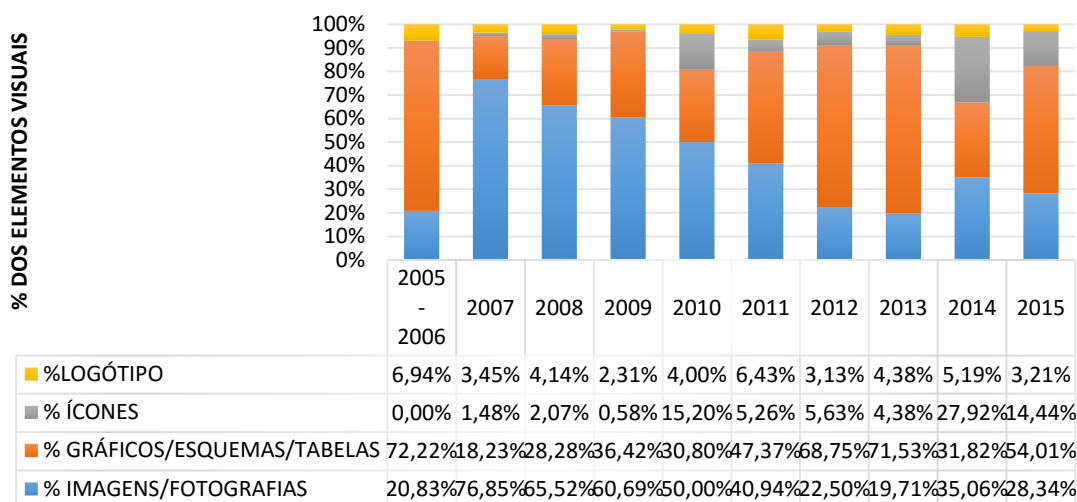


Gráfico 1- O papel dos elementos visuais no Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia



Figura 1 – Infográfico pp. 18-19, Relatório de Sustentabilidade Galp Energia (2015)

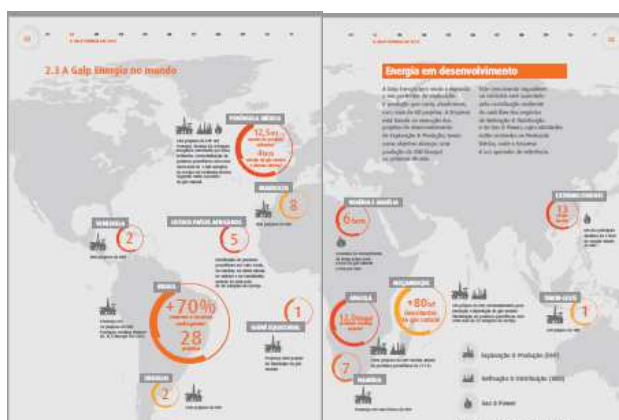


Figura 2- Infográfico pp. 14-15, Relatório de Sustentabilidade Galp Energia (2013)

CATEGORIAS	2005-2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
<b>LOGÓTIPO</b>	5	25	7	4	6	6	4	4	10	7	11	14	5	12	6	18	16	13	6	10
<b>NATUREZA</b>	11	55	43	26	7	7	8	7	7	5	2	2	3	7	3	9	0	0	4	7
<b>PESSOAS</b>	1	5	11	7	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
<b>LIDERANÇA</b>	2	10	13	8	14	14	22	20	40	30	18	22	12	29	7	21	28	23	15	24
<b>INOVAÇÃO</b>	0	0	8	5	14	14	7	6	10	7	6	7	2	5	2	6	6	5	2	3
<b>CONTRATO SOCIAL</b>	0	0	12	7	22	22	26	24	17	13	18	22	5	12	4	12	19	15	2	3
<b>ALEATÓRIAS</b>	1	5	3	2	0	0	4	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EQUIPAMENTO TÉCNICO</b>	0	0	41	25	31	31	25	23	41	30	23	28	10	24	5	15	18	15	7	12
<b>STANDARDS + DISTINÇÕES + COMPROMISSOS</b>	0	0	3	2	2	2	5	5	1	1	3	4	4	10	2	6	19	15	22	37
<b>PLAYERS MERCADO</b>	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAMPANHAS SENSIBILIZAÇÃO EFICIÊNCIA ENERGÉTICA</b>	0	0	0	0	3	3	7	6	4	3	0	0	0	0	4	12	18	15	0	0
<b>POLUIÇÃO</b>	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA</b>	0	0	20	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	20	100	163	100	101	100	109	100	135	100	81	100	41	100	33	100	124	100	59	100

Tabela 9 – Imagens por categorias



Figura 3 - Capas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia (2005-2006 a 2015)

As capas dos relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia têm sido pautados por uma estrutura gráfica simples, e têm o logótipo como símbolo de utilização padrão, na parte superior da capa. A contabilização do Logótipo na capa foi realizada individual e isoladamente, sendo que nos relatórios de 2008 e 2015 foi contabilizado duplamente, uma vez que para além do seu uso tradicional na parte superior da capa, também surge com grande destaque, sendo que no último, aliado a uma forte componente de natureza e sustentabilidade.

O primeiro relatório não dispõe de nenhuma imagem/símbolo auxiliar, no entanto o preenchimento das letras é feito com uma imagem de carácter aleatório que surge como separador de capítulo no interior do mesmo. Em 2007, a imagem escolhida é quase impercetível, e foi classificada na categoria de Inovação, dado o perfil futurista das letras e do logótipo, que foram trabalhados de igual forma com a imagem, em tons metálicos sugerindo referências ao futuro, ao desenvolvimento e à inovação. Em 2008, inicia-se uma fase em que as referências ao Equipamento Técnico se tornam visíveis nas capas dos relatórios. Tratam-se de imagens de centrais eólicas e de refinarias, retratadas através de desenhos. Em 2008, verifica-se o uso do Logótipo como ícone identificativo da marca e como destaque em marca-de-água no centro da capa. Os relatórios dos dois anos seguintes

são os únicos cuja capa permanece inalterada. A partir de 2011, verifica-se um ponto de viragem nas escolhas estratégicas das imagens de capa dos relatórios, onde se identifica uma mensagem claramente voltada para a natureza e para o seu bem-estar e preservação. As imagens de 2011 e 2012 focam paisagens verdes e plantações, com o objetivo de transparecer uma imagem sustentável da empresa. Tal como referido anteriormente, o *core business* da Galp Energia é intrinsecamente não sustentável (Laine, 2005), uma vez que explora recursos não renováveis, como o petróleo, e produz combustíveis cuja utilização gera um impacto poluidor nefasto para a saúde humana e ambiental. Como forma de contrariar a opinião pública sobre os efeitos da atividade petrolífera, a empresa desenvolveu mecanismos que lhe permitem afirmar-se como sustentável, face à indústria em que se insere. A utilização destas imagens denota a importância estratégica que o ambiente tem para a imagem corporativa, que depende diretamente da opinião dos *Stakeholders*, que tendem a privilegiar comportamentos cada vez mais orientados para a sustentabilidade e para o cumprimento dos objetivos do Desenvolvimento Sustentável. A capa do relatório de 2013 conjuga três imagens (como se fossem um *puzzle*), cujas referências temáticas focam as Pessoas, o Ambiente e o Equipamento Técnico da empresa. Analisando holisticamente o conjunto de imagens, verifica-se a presença dos três pilares da sustentabilidade: a Sociedade, o Ambiente e a Economia. Desta forma, a empresa teve como objetivo de comunicação, passar a mensagem de que é capaz de alinhar os três objetivos, priorizando-os de igual forma. Em 2014, iniciou-se uma nova tendência de imagens, onde toda a página está preenchida por uma só imagem. A imagem está classificada como “Liderança”, uma vez que os colaboradores estão em destaque na imagem. Nesta imagem há novamente uma referência ao Equipamento Técnico, que caracteriza a atividade económica da empresa e ao ambiente, através do céu limpo e do mar, que espelham harmonia na junção das três categorias. O ambiente laboral foi captado com o objetivo de ilustrar boas condições de trabalho, ao nível dos equipamentos e dos colaboradores, que estão impecavelmente vestidos e com os equipamentos de proteção individual (EPI’s) devidamente colocados. Em 2015, a tendência do uso de imagens de carácter ambiental voltou a repetir-se, com uma ocupação total da página, que dá ênfase à paisagem retratada e ao Logótipo, concebido com cores verdes e com textura de relvado, que pretende identificar a Galp Energia como uma empresa sustentável, alinhada com os objetivos de prevenção e promoção da biodiversidade.

O primeiro Relatório de Sustentabilidade da empresa (2005-2006) caracteriza-se por ter uma estrutura simples. Nota-se que há um cuidado expreso na apresentação formal do documento, no entanto, são poucas as imagens presentes no mesmo, dando espaço aos esquemas, tabelas e gráficos que preenchem a maior parte do documento.

Quanto às imagens, a categoria em que houve uma maior aposta de comunicação foi a “Natureza”. A figura n.º 4 faz a compilação de todos os separadores de capítulo do relatório supracitado e ilustra a importância atribuída à natureza no decorrer do relatório. Das nove imagens apresentadas, apenas uma não se enquadra na categoria afecta à biodiversidade e à preservação do meio natural, no entanto, as associações que pretende gerar enquadram-se no ideal de “empresa modelo”. A imagem da menina no baloiço, está presente na secção do relatório relacionada com ações de solidariedade social e atividades recreativas, ampliando o campo de atuação da empresa, estendendo-a à sociedade em geral, cujas atividades representam uma forma de manutenção do contrato social implicitamente estabelecido. À semelhança do que foi constatado por Leibs (2013), nota-se um elevado esforço de comunicação e relações-públicas na composição visual do relatório, que privilegia as temáticas com maior probabilidade de gerar impacto aos olhos dos *Stakeholders*. As imagens da categoria “Natureza” não estão relacionadas, na generalidade, com os tópicos abordados ao longo dos capítulos, o que denota uma clara intenção estratégica em criar associações positivas à marca, através de uma manifestação de compromisso para com a sustentabilidade ambiental e social, expressa através de símbolos (cores vivas e espécies animais e vegetais cativantes) que induzem os leitores (*Stakeholders*) a posicionarem a Galp Energia como uma empresa comprometida com o ambiente, guardiã dos ecossistemas e da biodiversidade animal e vegetal (Boiral, 2013).





Figura 4 – Separadores de capítulo do Relatório de Sustentabilidade da Galp Energia de 2005-2006



Figura 5 – Separadores de capítulo do Relatório de Sustentabilidade da Galp Energia de 2015

Ao longo dos relatórios, assiste-se a uma evolução na forma como são projetadas as imagens nos separadores dos relatórios e no tipo de imagens que são escolhidas para serem o rosto dos tópicos abordados. Nota-se um claro progresso, no sentido em que as imagens dos relatórios e dos respetivos separadores têm vindo a tornar-se muito mais objetivos e integrados na atividade da empresa e no contexto do relatório, em comparação com o primeiro, onde as imagens “Natureza” imperavam. Comparando as imagens dos separadores de capítulo do primeiro relatório (2005-2006) e do último (2015), as diferenças são notáveis. Enquanto no primeiro apenas uma das imagens não pertencia à categoria “Natureza”, no último, apenas uma imagem se enquadra nessa categoria. As restantes imagens dividem a sua atenção entre as categorias: “Liderança” (2, 4, 6 e 7), “Equipamento técnico” (3) e “Inovação” (5). De um modo geral, e à luz do que foi referido anteriormente (Breitbarth *et al.*, 2010), o uso de imagens de colaboradores, humaniza a empresa e tem por objetivo distanciá-la das acusações genéricas decorrentes da perspetiva de que estas apenas pretendem gerar lucro através da gestão numérica do seu fator trabalho, traduzindo aquilo que de facto é importante para a empresa: as pessoas que fazem parte da organização, desde o corpo administrativo à estrutura operacional, bem como a Inovação, como forma de ilustrar o vanguardismo das suas soluções em termos de eficiência energética e sustentabilidade e o Equipamento Técnico, como forma de mostrar a forma como é realizada a atividade economia que representam e de desmistificarem os malefícios que dela podem advir.

Tendo como base a análise da tabela n.º 9, é possível identificar as principais categorias de imagens, ao longo do período em análise. Nesse sentido, os dados foram reorganizados

por ordem decrescente, de forma a ser identificado o “Top 5” das categorias de imagens mais utilizadas nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, com o objetivo de extrair algumas conclusões, com base na análise holística dos mesmos.

Posição	Nº imagens	Categoria
1	201	Equipamento técnico
2	170	Liderança
3	125	Contrato social
4	88	Natureza
5	76	Logótipo
6	61	Standards + Distinções + Compromissos
7	57	Inovação
8	36	Campanhas sensibilização eficiência energética
9	20	Evolução histórica
10	16	Pessoas
11	13	Aleatórias
12	2	Players mercado
13	1	Poluição

Tabela 10 – Top 5 categorias de imagens usadas nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia de 2005 a 2015

A tabela n.º 10 identifica quais as categorias de imagens mais utilizadas ao longo de todos os Relatórios de Sustentabilidade analisados. De acordo com os dados obtidos, as imagens referentes a “Equipamento Técnico”, a “Liderança”, a “Contrato Social”, a “Natureza” e ao “Logótipo” correspondem às estratégias visuais mais evidentes, cujo contributo para a interpretação das mensagens de gestão tem maior relevância.

O Equipamento Técnico engloba todas as máquinas e equipamentos necessários à atividade da Galp, desde: refinarias; terminais de petroleiros; parques eólicos; cisternas; petroleiros; postos de abastecimento; entre outros. Em suma, todas as infraestruturas e equipamentos relacionados com a produção e comercialização dos seus produtos. As imagens presentes nesta categoria são representativas da importância que a gestão reconhece às suas infraestruturas, como geradoras de valor acrescentado e representativas do mercado em que se inserem. Nesta categoria assiste-se a uma divulgação repetitiva quer do tipo de imagens quer das mesmas imagens, intra-relatório ou inter-relatórios (ver figuras 6, 7, 8 e 9).



As próximas figuras são apenas algumas das várias imagens referentes ao “Equipamento técnico”. Na generalidade, grande parte das imagens divulgadas nesta categoria são fotografias capturadas de uma forma cuidada e posteriormente editadas. As cores fortes são uma mais-valia nestas fotografias, uma vez que realçam a envolvente do ambiente fotografado e não apenas o objeto, de forma isolada. Outra característica bastante comum nesta categoria e nas restantes é a contextualização do ambiente fotográfico na Natureza. Desde fotografias mais dramáticas (figuras n.º6 e n.º7) a fotografias de céu aberto, a conceção fotográfica capta o mesmo equipamento de várias perspetivas, conferindo versatilidade às imagens, traduzindo-se na multiplicidade de utilizações de que estas são alvo. O objetivo da forma como estas imagens são produzidas é, projetar uma imagem positiva da empresa, integrando os próprios equipamentos na paisagem natural, tornando as estruturas harmoniosas e parte integrante da paisagem.



Figura 6 - Repetição de imagens “Equipamento técnico” intra-relatório



Figura 7 - Repetição de imagens “Equipamento técnico” inter-relatórios



Figura 8 - Repetição de imagens intra-relatório e inter-relatórios



Relatório de 2008- P.60-61



Relatório de 2009- P.26-27



Relatório de 2010- P.46-47



Relatório de 2011- P.51

Relatório de 2012- P.29



Relatório de 2012- P.53

Relatório de 2012- P.91



Relatório de 2014- P.61



Relatório de 2013- P.28

Relatório de 2015- P.32



Relatório de 2015- P.125



Relatório de 2011- P.33



Relatório de 2015- P.29

Figura 9 – Imagens de “Equipamento técnico”, extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia

A segunda categoria mais comum no total dos relatórios é a da “Liderança”. Neste grupo de imagens, estão incluídas as fotografias dos órgãos de gestão, os edifícios sede da Galp Energia e os colaboradores da empresa (ou recriações de situações laborais).

Começando pelas imagens dos órgãos de gestão, estas estão presentes em vários momentos dos relatórios, especialmente no início dos documentos, acopladas aos discursos iniciais da gestão. Relembrando Davison (2010) – Capítulo II – a presença de imagens dos órgãos de gestão é um fator relevante na manutenção da reputação e da liderança, uma vez que a liderança é um recurso estratégico intangível muito importante para o sucesso do negócio, uma vez que contribui para a criação de valor de mercado e dá aos investidores sinais de confiança para investimentos futuros. Os retratos dos líderes constituem uma importante forma de Gestão de Impressões e de percepções, quer quando divulgadas nos relatórios corporativos, como nos órgãos de comunicação social, uma vez que humanizam a empresa/marca, materializando-a num indivíduo (ou mais), permitindo associações humanas (aspirações sociais).

A figura 10 apresenta todas as imagens dos órgãos de gestão, produzidas em contexto de instrumento identificativo e de apoio às mensagens dos órgãos de gestão. Estas imagens apresentam quer o Presidente do Conselho de Administração, quer o Presidente Executivo, de uma forma individualizada.

Analisando da esquerda para a direita, e seguindo a análise dos códigos visuais de Davison (2010), constata-se que todas as fotografias apresentam uma estrutura “tipo-passe”, onde apenas são destacados os rostos e parte do torso dos líderes executivos.

Destaca-se também o contacto visual estabelecido em todas as fotografias, o que sugere uma interação direta com o leitor “olhos-nos-olhos”, demonstrando veracidade e compromisso com as palavras que são proferidas nos textos de abertura dos relatórios (aparência física). Quanto ao vestuário, de uma forma global em todos os retratos os líderes surgem formalmente vestidos, o que os posiciona num *status* de superioridade, associado à tradição e ao cumprimento das formalidades sociais (tipo de vestuário). A expressão facial e corporal é, na generalidade, de satisfação, abertura, e naturalidade (mensagens interpessoais da expressão corporal). O objetivo é facilitar a empatia do leitor com os representantes da empresa, de forma a envolvê-lo no texto e quebrando a distância que existe entre ambos (leitor vs. empresa). Quanto aos cenários e aos objetos, das vinte

fotografias apresentadas, apenas nove estão contextualizadas num espaço físico identificável, normalmente com quadros no fundo. As restantes, têm fundo neutro, de modo a identificar apenas o indivíduo, diminuindo a distância com o público-alvo que é heterogéneo e mantendo as imagens intemporais, face a mudanças de instalações, por exemplo.

À semelhança do que acontece nas outras categorias, verifica-se um padrão na captação de imagens e verifica-se também a utilização repetidas das fotografias dos líderes inter-relatórios, o que demonstra alguma falta de brio na produção das fotografias dos representantes da empresa, que personificam a marca Galp Energia.

Quanto às restantes representações presentes nesta categoria, destacam-se as imagens dos colaboradores e as recriações de contextos laborais. Normalmente, há uma clara associação dos colaboradores ao Logótipo, através do uso dos uniformes de trabalho. As fotografias de grupo são mais frequentes do que fotografias individuais, com o objetivo de exibir uma imagem de cooperação, envolvimento e espírito de equipa. As expressões dos colaboradores são de felicidade e tendem a retratar situações laborais reais, quer no interior da sede da empresa, bem como nos espaços exteriores, onde atuam grande parte dos operacionais.

As fotografias dos colaboradores encontram-se principalmente nas secções dedicadas ao desenvolvimento e à valorização do capital humano. A figura 11 resume o tipo de fotografias que integram a categoria “Liderança”, sendo que é possível verificar a estratégia inclusiva e não discriminatória da Galp Energia, ao publicar fotografias de colaboradores quer do género feminino como masculino, em várias posições hierárquicas, bem como o respeito pela diversidade cultural e racial, que não representa fator de exclusão nos quadros da empresa.

*“Na Galp combatemos qualquer forma de discriminação, seja esta de género, etnia, religião ou orientação sexual.*

*Expressamos este princípio em todas as nossas atividades e, em particular, nos processos de recrutamento e de desenvolvimento de carreiras profissionais.”*

Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2015, p.93

---





Figura 10 – Fotografias do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente Executivo (2005-2006 a 2015)

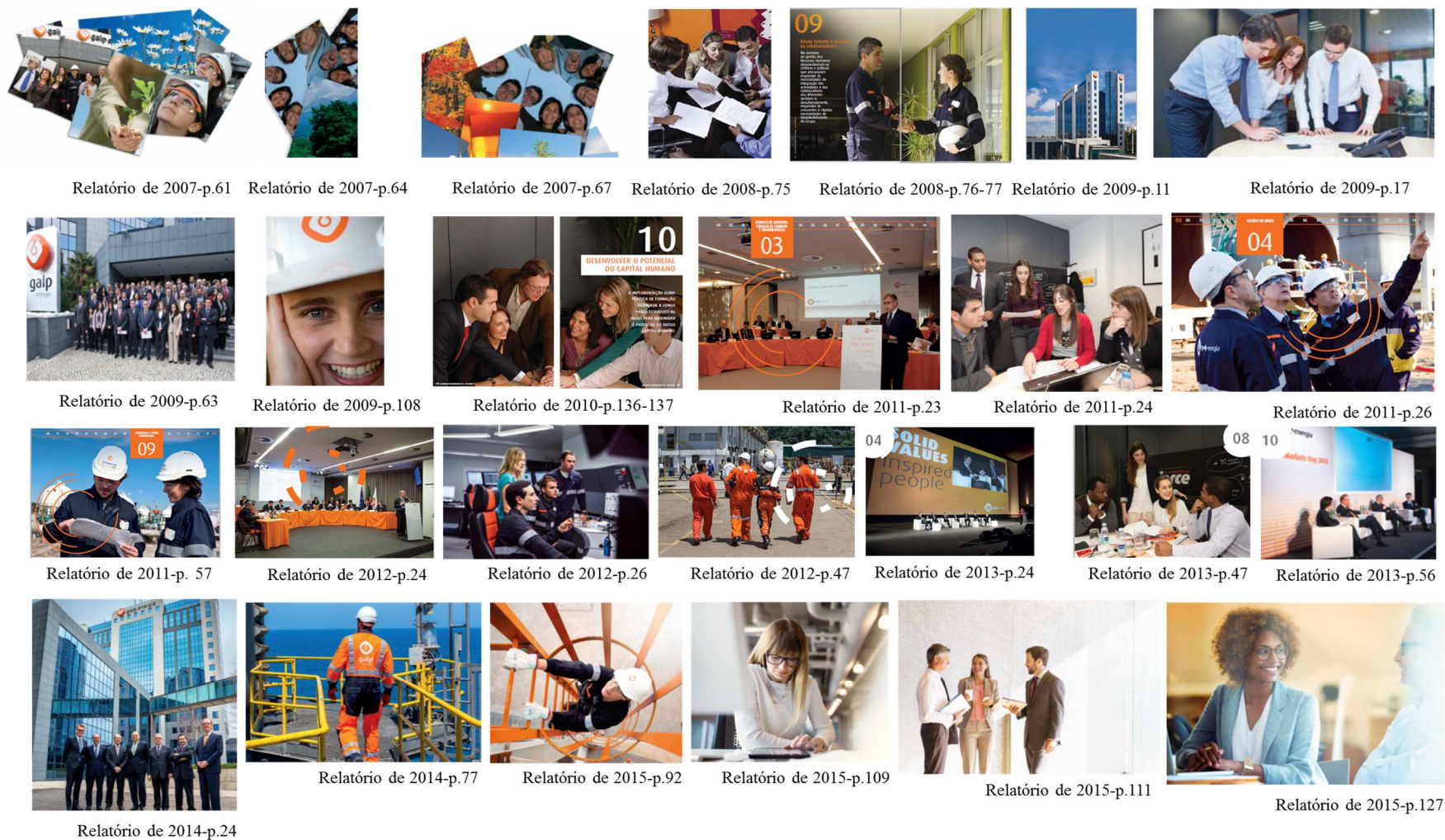


Figura 11 - Imagens de “Liderança”, extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia

A terceira categoria de imagens mais frequente nos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia está associada ao “Contrato social”. Tal como foi abordado anteriormente, o contrato social personifica um conjunto de normas e regras impostas socialmente, para que as empresas possam realizar as suas atividades. Ou seja, caso as empresas não reúnam um conjunto de características e de comportamentos que vão de encontro aos valores da comunidade em que se inserem, a sua viabilidade e prosperidade podem estar em risco (Cho, 2009; Campbell, 2000). A figura 12 ilustra apenas um conjunto de imagens, recolhidas dos vários relatórios em estudo. Tradicionalmente, estas fotografias encontram-se nas secções do relatório referentes a: “Responsabilidade Social Empresarial”; “Responsabilidade Empresarial”; “Responsabilidade Social”; “Responsabilidade Corporativa”; “Investimento social na comunidade”; “Compromisso com a comunidade” e “Envolvimento com a comunidade”. De um modo geral, nesta categoria enquadram-se imagens que ilustram o envolvimento da empresa em atividades sociais inclusivas e de proteção do meio ambiente. O objetivo estratégico destas divulgações é disseminar uma imagem corporativa cujos pilares assentam no comprometimento com os objetivos do Desenvolvimento Sustentável, em toda a sua extensão. Segundo a Galp Energia, “faz parte da cultura da empresa um envolvimento muito próximo com as comunidades onde desenvolve as suas atividades. A consciência dos impactos que a sua atividade tem na sociedade criou na Galp Energia um espírito que a levou a liderar diversos projetos de cariz social, ambiental, educacional, cultural e desportivo, tanto a nível nacional como internacional” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2007, p. 73).

Os programas e as ações realizadas neste âmbito são de origem voluntária, com uma componente de mecenato, através das quais a empresa se aproxima das comunidades onde está presente, de modo a monitorizar a sua legitimidade perante os diversos *Stakeholders*, envolvendo-os em atividades acessórias à sua real atividade económica e estabelecendo uma estrutura relacional que lhe permite continuar a atuar num mercado competitivo quer nacional como internacionalmente. As imagens presentes nos relatórios captam momentos reais, onde os envolvidos apresentam um elevado grau de satisfação, principalmente quando se trata de ações dirigidas a crianças e jovens. As faixas etárias dos indivíduos são heterogéneas, com grande enfoque nas crianças. Nota-se também uma grande diversidade cultural e racial, devido ao facto de as ações serem realizadas para

públicos em vários pontos do globo: Portugal, Espanha, Brasil, Suazilândia, Cabo Verde e Moçambique.

Áreas de intervenção	Ações
<b>Social/Humanitário</b>	Dirigidas as crianças, jovens, adultos e idosos em situação de isolamento Apoio a jovens mães solteiras Projetos humanitários em África
<b>Inovação, Científico e Educativo em Ambiente</b>	Têm o objetivo de promover as fontes de energia alternativas: parcerias e protocolos estabelecidos na área científica e educativa com escolas e universidades têm possibilitado uma relação mais próxima com as comunidades mais jovens
<b>Cultural</b>	Colaborações com algumas instituições de renome nacional para a promoção da arte, da música, da literatura, incluindo a promoção de exposições
<b>Desportivo e Recreativo</b>	Iniciativas de combate à exclusão social, através da promoção de atividades culturais e desportivas, como a dança, a natação, o teatro e a música

Tabela 11 – Ações desenvolvidas por área de intervenção no âmbito da RSE, baseado no Relatório de Sustentabilidade da Galp Energia, 2009, p.116)

Atualmente, a “Política de Investimento na Comunidade” da Galp Energia assenta em três âmbitos de ação: a educação e formação, a saúde e bem-estar e o ambiente e eficiência energética. Com base nos três pilares referidos, a empresa reconhece “ [...] responsabilidade para com as comunidades envolventes, enquanto promotores do seu desenvolvimento económico e social. Para além disso, manifestamos a consciência de que, em comunidades sãs e em desenvolvimento, as nossas atividades e negócio poderão florescer e prosperar, assim nutrindo um ciclo positivo de crescimento sustentável” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2015, p.69). Ou seja, segundo a transcrição, a empresa reconhece efetivamente a existência de responsabilidade para com as comunidades envolventes, não só por uma questão de compromisso ético, mas sim com o objetivo de prosperar no longo prazo, o qual só será possível, se realizar investimentos sociais no presente (que englobam as atividades a cima mencionadas, entre outras), de modo a sensibilizarem as comunidades, envolvendo-as na marca e gerindo as sociais impressões e associações, sendo que o retorno é a manutenção do contrato social implicitamente estabelecido.





Relatório de 2008-p.82-83



Relatório de 2008-p.85



Relatório de 2008-p.90



Relatório de 2008-p.96



Relatório de 2009-p.65



Relatório de 2009-p.116



Relatório de 2010-pp. 146-147



Relatório de 2011-p.62



Relatório de 2011-p.66



Relatório de 2009-p.123



Relatório de 2012-p.72



Relatório de 2013-p.51



Relatório de 2014-p.43



Relatório de 2011-p.75

Figura 12 - Imagens de “Contrato Social”, extraídas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia

As categorias “Natureza” e “Logótipo” ocupam o 4º e o 5º lugar, respetivamente, das categorias de imagens mais frequentes nos Relatórios de Sustentabilidade da empresa. Tratando-se de um Relatório de Sustentabilidade, é expectável o aparecimento de imagens alusivas ao ambiente, à biodiversidade e à preservação dos ecossistemas. Normalmente as cores utilizadas são bastante marcantes, de modo a cativar a atenção e os ambientes retratados sugerem um ideal de natureza intocada. Esta categoria teve uma evolução decrescente ao longo do período em análise. Foi, principalmente, no relatório de 2005-2006 que se verificou uma tendência de embelezamento mais evidente, com a utilização de separadores maioritariamente de carácter ambiental, em secções do relatório que em nada se relacionam com o tema. Em 2007, verifica-se também uma tendência de complementaridade visual das páginas do relatório, recorrendo a imagens do tipo “Natureza”, registando-se um peso de 26% dessa categoria, no total das imagens. No entanto, o enfoque visual não foi tao levado como em 2005-2006, uma vez que as imagens são de tamanho inferior e mais dispersas pelo relatório.

Quanto à categoria “Logótipo”, esta revelou-se bastante evidente, enquanto estratégia de repetição (Davison, 2010) e de reforço da marca na mente dos *Stakeholders*. Para além da presença do logótipo nas capas dos relatórios, este surge em esquemas, em equipamentos técnicos, em uniformes de trabalho e em infográficos. Tal como referido anteriormente, a sua contabilização contemplou apenas os momentos em que este surge isoladamente ou em grande destaque. Portanto, o número total de vezes que aparece ao longo dos documentos é bastante superior em termos reais, uma vez que aparece com elevada frequência, mesmo que de uma forma quase impercetível.

## **Análise ao discurso dos Órgãos de Gestão**

De acordo com Castelló & Lozano (2011), é principalmente através dos discursos de abertura dos relatórios, assinados pela gestão de topo, que se verifica a orientação estratégica da empresa, de uma forma bastante representativa. A forma como estes são redigidos tem um propósito de cooperação na construção da reputação das empresas e têm por finalidade fornecer aos leitores informações gerais de carácter financeiro ou do progresso da empresa no âmbito da RSE (Domenec, 2012). Ou seja, fornecem uma visão sumária sobre o posicionamento estratégico da empresa, materializada nos seus membros mais influentes: o Presidente do Conselho de Administração e/ou o Presidente Executivo.

Antes de analisar o conteúdo dos discursos dos órgãos de gestão, sugere-se uma reflexão prévia sobre as mensagens presentes nos títulos dos documentos. Os títulos presentes nas capas dos Relatórios de Sustentabilidade correspondem à primeira mensagem de comunicação enviada, em simultâneo com as imagens que nelas constam. É uma forma de comunicação que pretende criar um primeiro impacto, iniciando o processo de Gestão de Impressões, legitimando a empresa e criando um relacionamento com cada um dos *Stakeholders*. O denominador comum a todos os títulos dos relatórios é a orientação para o futuro e para as conquistas de longo prazo. Outro conceito bastante presente, desde o relatório de 2007, é a Energia como *driver* e condição necessária para o desenvolvimento. Neste sentido, a Energia é assumida como um conceito dinâmico e abrangente, que engloba a energia como ingrediente necessário para o desenvolvimento de atividades económicas e domésticas, bem como a energia humana, estabelecendo-se a ponte com o desenvolvimento do capital humano e da sociedade, sociabilizando a empresa e enfatizando os benefícios da sua oferta comercial que, apesar de intrinsecamente não sustentável (dado o perfil poluidor da indústria em que se insere), realiza um conjunto de ações estratégicas que visam posicioná-la como sustentável e comprometida com o contrato social estabelecido. De uma forma global, verifica-se que estes são, também, os conteúdos mais abordados ao longo dos vários discursos: a orientação para o futuro, o desenvolvimento tecnológico e a conquista de objetivos, aliada à utilização da Energia, como força motriz para o desenvolvimento económico e social.

ANO	TÍTULO
2005/2006	“O valor do longo prazo”
2007	“Por um futuro melhor com energia positiva”
2008	“Em busca de mais e melhor energia”
2009	“Em busca de mais e melhor energia”
2010	“Em busca de mais e melhor energia”
2011	“Em busca de mais e melhor energia”
2012	“Em busca de mais e melhor energia”
2013	“Em busca de mais e melhor energia”
2014	“Energia em movimento”
2015	“Energia cria futuro”

Tabela 12 – Títulos dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, de 2005/2006 a 2015

Tendo por base a análise realizada às mensagens do Presidente do Conselho de Administração e do Presidente Executivo, o objetivo centra-se na identificação de um padrão de comunicação, onde se procura identificar quais os temas abordados ao longo do período em análise e a forma como os produtores das mensagens (assinadas pelos órgãos de gestão) envolvem (ou não) os *Stakeholders* no texto.

A análise foi feita individualmente a cada texto, por autor e por ano. No final, será feita uma abordagem sumária às conclusões extraídas das análises individuais.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2005-2006 – análise**

A primeira mensagem do Presidente do Conselho de Administração (2005-2006) consiste numa abordagem bastante sumária à intenção estratégica da empresa, quando comparada com outras mensagens, dentro do período em análise.

O discurso inicia-se reforçando o compromisso da empresa com o Desenvolvimento Sustentável, que se materializa na produção e divulgação de informação que ateste a veracidade e transparência das atividades realizadas nesse âmbito. Segundo Francisco Murteira Nabo (Presidente do Conselho de Administração da Galp) a definição de “gestão sustentável” compreende a “ [...] otimização a longo prazo dos resultados financeiros e do valor para o Acionista [...] ” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2005-2006, p.6). Ou seja, há uma evidente priorização dos *Stakeholders* (Teoria dos *Stakeholders*),



na medida em que há uma referência direta ao Acionista, que volta a ser mencionado posteriormente, de forma individual. Na definição anterior, o propósito é a satisfação dos objetivos financeiros da empresa e do Acionista, no entanto, a mesma inclui “ [...] uma análise equilibrada entre os aspetos económicos, sociais e ambientais inerentes à nossa atividade”. De acordo com o supracitado, é possível verificar a intenção estratégica da empresa, que reconhece o Desenvolvimento Sustentável como um fator de competitividade incontornável, uma vez que atua globalmente na indústria do petróleo e do gás, onde se intercetam diferentes valores e expetativas dos diferentes grupos de interesse, o que faz com que a empresa tenha que realizar esforços em prol da manutenção da sua legitimidade, que representa um recurso/requisito cada vez mais difícil de alcançar (Neu *et al.*, 1998) e de manter. Desta forma, a empresa vê na Responsabilidade Social um potencial gerador de valor económico direto, podendo, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a sua integração enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações (CCE, 2001). De acordo com o texto, já se realizavam atividades integradas nas suas operações, nomeadamente: a valorização ambiental em projetos, o apoio ao desenvolvimento social das comunidades envolventes e a preocupação com a criação de valor para o acionista. Fora do seu *core business*, o envolvimento com a sociedade é feito através de ações de mecenato social, cultural e educacional. O texto refere a assinatura da “Carta Compromisso com os Objetivos do Milénio” e o facto de o relatório ter sido elaborado com base nas diretrizes GRI, como fatores distintivos e credíveis do seu comprometimento com as atividades e com a transparência das declarações produzidas.

### **Mensagem do Vice-presidente do Conselho de Administração 2005-2006 – análise**

À semelhança da mensagem do Presidente do Conselho de Administração, o discurso foca o facto de este ter sido o primeiro Relatório de Sustentabilidade publicado e um “ponto de viragem” para a empresa. São mencionados os valores do Grupo Galp Energia, como fatores distintivos da reputação da marca. A RSE é assumida como transversal ao desenvolvimento do negócio, na medida em que há um reconhecimento explícito da necessidade da incorporação de medidas, tendo em vista a prossecução sustentável dos

objetivos no longo prazo. Contrariamente à mensagem anterior, há uma inversão do sentido ideológico: “Consideramos ser possível planejar investimentos e desenvolver negócios, colocando na primeira linha das nossas preocupações as questões relacionadas com o ambiente, defesa dos recursos naturais e a melhoria das condições de vida da comunidade” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2005-2006, p.7). Neste sentido, as questões socio-ambientais não são vistas apenas como um meio para atingir um fim (o valor para o acionista), mas sim uma filosofia de Gestão. Paralelamente, há o reconhecimento da importância da Sustentabilidade para o mercado, na medida em que “[...] só poderemos ser competitivos através de uma forte aposta na inovação e da procura incessante de novas soluções tecnológicas que permitam otimizar os recursos existentes e minimizar o desgaste ambiental provocado pela nossa atividade” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2005-2006, p.7).

A referência à “nossa atividade” é feita recorrentemente e identifica o negócio da empresa de forma individual, bem como de forma global, transversal a toda a indústria, que se enquadra num setor insustentável por natureza (Laine, 2005), onde as atenções recaem com mais intensidade, uma vez que recorrem a um recurso não renovável e produzem a maior fonte de emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) justificando, por isso, a urgência em integrar medidas que permitam minimizar os impactos e tornar a empresa mais eficiente, face aos restantes *players* de mercado.

Neste texto, não há uma priorização direta dos *Stakeholders*, pelo contrário. A mensagem aborda o tema da Sustentabilidade e da RSE de forma genérica, mencionando apenas as linhas orientadoras do negócio, como um código de princípios e, por isso, refere-se indefinidamente às partes interessadas, que são apresentadas como juizes da conduta da empresa, tendo por base os indicadores por ela publicados no próprio Relatório de Sustentabilidade.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2007 – análise**

O discurso gira em torno do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que se assume como uma “[...] preocupação central na nossa sociedade, com as questões ambientais, económica e sociais a serem perspectivadas, não de uma forma dissociada, mas através do

seu contributo integrado para a nossa sociedade” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2007 p.5). Dentro da discussão do conceito e da sua envolvente, o Presidente do Conselho de Administração ressalva a importância do envolvimento das empresas na implementação de medidas e boas práticas, que vão mais além do exigido legalmente. Há um alinhamento do discurso com o pensamento de Drucker (1997, *in* Alves *et al.*, 2004), no sentido em que há uma imputação direta de responsabilidade à empresa: “O Mundo Empresarial assume, conjuntamente com os Governos, a Sociedade Civil e outras organizações, uma responsabilidade muito importante pelo ambiente físico e social à escala global” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2007 p.5). Para além disso, a implementação de práticas sustentáveis na dinâmica organizacional não é vista apenas como uma obrigação, mas sim como uma oportunidade, no sentido em que, são reconhecidos os benefícios (Branco & Rodrigues, 2008; Heal, 2005) a longo prazo que a sustentabilidade ambiental e social acarreta para a sustentabilidade económica do negócio, nomeadamente “ [...] a redução dos riscos estratégicos, operacionais e financeiros que enfrentamentos, aumentando o valor da empresa” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2007 p.5).

É também feita referência à existência de custos decorrentes de externalidades provocadas pela atividade da empresa, que são tidas em consideração nos processos de melhoria contínua, tendo em vista uma melhoria no desempenho da empresa, que se repercute numa maior justiça social (Heal, 2005).

### **Mensagem do Presidente Executivo 2007 – análise**

A mensagem do Presidente Executivo surge como um complemento ao discurso de Francisco Murteira Nabo, essencialmente focado na importância e no conceito de Desenvolvimento Sustentável. Deste modo, este discurso, reconhece a importância do papel do Relatório de Sustentabilidade, como sendo um meio de comunicação que visa a divulgação de informações pertinentes sobre os desempenhos económicos, sociais e ambientais da empresa, uma vez que “ [...] não é suficiente apresentar bons resultados e planos de negócio atrativos [...] ” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2007 p.6), sendo um dever assegurar a sustentabilidade do negócio, em todas as suas dimensões, e produzir informações que o comprovem. Ainda dentro da temática dos

relatórios, são feitas duas referências ao facto de este ter sido o primeiro a ser verificado por uma entidade independente, tendo obtido uma classificação de excelência, que permite “ [...] assegurar a transparência e a qualidade [...] ” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2007 p.6) do mesmo, de forma a proteger a imagem corporativa de possíveis críticas à sua veracidade, que pode ser visto como um simulacro (Boiral, 2013) à realidade da empresa.

No final do discurso, há um convite direto aos *Stakeholders* para que participem no processo de melhoria do relatório. Para isso, o Presidente Executivo dirige o discurso, de forma a promover a inclusão de todos os grupos de *Stakeholders* no processo de relato, abrindo espaço a um diálogo bidirecional (Morsing & Schultz, 2006), com lugar a cedências e a mudanças de ambas as partes, com o objetivo de integrar as sugestões dos *Stakeholders*, trazendo-os para dentro da organização de uma forma envolvente e participativa.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2008 – análise**

Em 2008, o tema do discurso tem como foco o conceito de Desenvolvimento Sustentável Empresarial, onde se prioriza a criação de valor no longo prazo, tendo em vista a satisfação das necessidades atuais, bem como o desenvolvimento de oportunidades para que as gerações vindouras possam também satisfazer as suas necessidades. Nesse sentido, são identificados os investimentos mais representativos do ano em análise, que refletem o modo como a Galp Energia operacionaliza a integração da sustentabilidade na sua estratégia e o reflexo que essas atividades têm na sociedade. Primeiro, a expansão do negócio de Exploração & Petróleo, reconhecendo a importância da empresa, que contribui “ [...] decisivamente para a segurança energética do país” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2008 p.7), que através da reconversão do aparelho refinador, potencia o desenvolvimento da economia nacional e a criação e emprego.

A eletricidade e as energias renováveis surgem como orientações estratégicas, para o desenvolvimento do negócio, no curto prazo.

As externalidades voltam a merecer destaque no discurso do Presidente do Conselho de Administração, que apresenta as áreas críticas onde a empresa impacta o ambiente,

nomeadamente as emissões de CO<sub>2</sub> e outros GEE, bem como a poluição dos solos e da água, manifestando o compromisso corporativo na melhoria do desempenho ao nível da eficiência energética e na redução dos danos ambientais.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2008 – análise**

De um modo geral, verifica-se uma grande semelhança entre ambos os discursos, uma vez que tendem a focar os mesmos tópicos de discussão, integrando informações complementares entre si. Neste sentido, há uma referência ao período de crise económica iniciado em 2008, que é um tópico com grande impacto na generalidade do tecido económico português. No entanto, a Galp Energia apresenta um movimento contrário, apostando no investimento, na diversificação e na inovação do negócio, que se materializam: na expansão da atividade de Exploração & Produção de petróleo e gás, na modernização do aparelho refinador, com vista a uma maior eficiência energética e uma maior competitividade e, ao nível dos biocombustíveis, no investimento em culturas energéticas sustentáveis. Há semelhança dos anteriores discursos do Presidente Executivo, é reforçado o papel do Relatório de Sustentabilidade, como instrumento de comunicação e de prestação de contas aos diversos *Stakeholders*, de uma forma autenticada e de acordo com os requisitos GRI G3. É notória a preocupação da empresa como a necessidade de “ [...] assegurar a qualidade e transparência [...] a sua clareza, exatidão e comparabilidade [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2008, p.9) de forma a proteger a empresa de acusações associadas ao subterfúgio informativo.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2009 – análise**

A retórica do discurso tem como objetivo reforçar o posicionamento da empresa junto dos *Stakeholders*, salientando os pontos fortes que marcaram o desenvolvimento do negócio no ano em análise. Os temas abordados relacionam a inovação com a necessidade estratégica de integração da sustentabilidade no desenvolvimento da atividade; a importância da Galp Energia no contexto nacional; o desenvolvimento de soluções comerciais que beneficiem o cliente Galp Energia e os marcos em termos de Responsabilidade Social.

Primeiramente, a inovação empresarial mencionada como “ [...] criadora de valor duradouro quando o negócio interioriza a sustentabilidade como um fator crítico de sucesso” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2009, p.7), apresentando este princípio como parte da cultura da empresa que proporciona benefícios aos vários *Stakeholders* (harmonização de interesses), mesmo em tempos de crise económica não só local, como global, destacando a sua robustez no contexto nacional e internacional.

O papel da empresa na segurança energética de Portugal, assume-se, mais uma vez, como uma aposta na estratégia de Legitimação da empresa, que se apresenta como uma benfeitora na resolução da problemática da dependência externa de recursos petrolíferos, assumindo o seu papel dominante na descoberta de novas bacias petrolíferas além-fronteiras, que lhe permitem aumentar a sua base de recursos, assegurando o abastecimento energético, no longo prazo. Paralelamente, a reconversão do complexo industrial de refinação é apresentado como “ [...] o maior projeto industrial em execução em Portugal [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2009, p.7), posicionando a empresa no topo dos investimentos realizados em território nacional, e como um fator de diferenciação competitivo, que permite mais produção e mais eficiência.

O cliente Galp Energia, merece destaque no discurso, através da menção de um serviço para ele direcionado, no âmbito da gestão do consumo energético, que vêm reforçar o envolvimento da empresa com a sustentabilidade ao longo de toda a cadeia de valor, inclusive na utilização do serviço.

No âmbito da RSE, a criação da Fundação Galp Energia, surge em resposta à necessidade da empresa em se envolver com a comunidade envolvente e de se posicionar socialmente, como uma empresa participativa e atenta às necessidades sociais que não se relacionam diretamente como a prossecução dos objetivos do negócio, nomeadamente “ [...] iniciativas de conservação do património histórico e tecnológico do setor energético, e de atividades que minimizem o impacte da atividade energética no ambiente e a ações pedagógicas nos domínios ambiental, cultural, educativo e científico” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2009, p.7). Para além disso, foi também em 2009 que foi criado o Código e Ética da Galp Energia, que se apresenta como um referencial normativo que integra os princípios éticos pelos quais a empresa desenvolve o negócio.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2009 – análise**

À semelhança das anteriores mensagens assinadas por Manuel Ferreira de Oliveira, o discurso de 2009 inicia-se com referência ao facto de este ter sido novamente sujeito a verificação por uma entidade externa, que permite “ [...] qualificar ainda mais as nossas relações com todos os *Stakeholders* da Galp Energia” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2009, p.8). Ou seja, há uma preocupação constante em reforçar o facto de o relatório ser objeto de auditoria, de modo a atestar a veracidade dos factos divulgados, em prol da manutenção da imagem e da reputação corporativa. Neste sentido, o texto apresenta a Sustentabilidade, nas suas três dimensões, como um dos “ [...] grandes desafios à gestão do Século XXI” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2009, p.8), no qual a criação de valor para os *Stakeholders* se assume como indissociável dos desempenhos do trinómio. O quarto parágrafo apresenta citações da Visão e da Missão da empresa, que reforçam o seu posicionamento na mente dos leitores, dirigindo-se (na missão) diretamente aos clientes, colaboradores e aos acionistas, destacando-os face aos restantes grupos de *Stakeholders* (Teoria dos *Stakeholders*).

O sexto parágrafo refere-se ao papel da Galp Energia na segurança energética de Portugal, que foi reforçada através dos avultados investimentos em pesquisa e produção de petróleo e gás, que permitiram à empresa reforçar a sua “sustentabilidade”, no caso económica e não ambiental.

Em suma, verifica-se uma preocupação fatual na estratégia dos investimentos, que visam: controlar as emissões associadas à produção de produtos petrolíferos, assegurar o abastecimento de gás natural, a longo prazo, e integrar os biocombustíveis e as energias renováveis no portefólio de negócio.

O serviço de monitorização de consumos e a constituição da Fundação da Galp Energia, foram novamente referidos, o que denota um alinhamento semelhante, nas prioridades de comunicação escolhidas para ambos os discursos.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2010 – análise**

O discurso de Francisco Murteira Nabo pauta-se pela diversidade de tópicos diretamente relacionados com os esforços da empresa na prossecução dos seus compromissos com o

Desenvolvimento Sustentável e com a mitigação das Alterações Climáticas. Nesse sentido, foi conduzida uma Auscultação de *Stakeholders*, que reforça a importância que a empresa dá às suas partes interessadas que, segundo o texto, se envolveram positivamente no processo, reconhecendo o desempenho da Galp nas suas intervenções ao nível do trinómio da Sustentabilidade.

A eficiência energética foi o tópico que mereceu mais destaque na abordagem da gestão (quer ao nível das instalações como ao nível do cliente), em conjunto com a aposta no desenvolvimento de energias renováveis, que são apresentadas como a forma mais eficaz na diminuição da emissão de GEE. Estes tópicos já foram abordados previamente, verificando-se uma tendência de comunicação, que privilegia a tónica do desenvolvimento no longo prazo, tendo em vista o desenvolvimento de fontes de energia com viabilidade económica capaz de satisfazer as necessidades atuais e futuras.

No âmbito da legitimidade das operações e da manutenção do contrato social, há uma preocupação explícita em permanecer “ [...] com uma força positiva nas comunidades em que opera [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2010, p.8), na qual a empresa se compromete a continuar a respeitar os princípios éticos e de transparência, bem como os direitos humanos, ou seja, há aqui uma declaração utilitarista dos benefícios que advém de um comportamento sustentável, o que leva a concluir que a motivação de RSE não é totalmente ética, mas sim consequencialista.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2010 – análise**

O discurso de 2010 do Presidente Executivo seguiu uma abordagem distinta do observado até à última análise. Verifica-se a introdução de conceitos contabilísticos e conceitos técnicos, bem como a valorização monetária dos resultados alcançados, dos investimentos realizados e do desenvolvimento dos recursos da empresa. O facto de este ser um discurso com uma forte componente técnica e valorativa, permite inferir que este seja dirigido a um grupo de *Stakeholders* que esteja dentro da estrutura conceptual do negócio, nomeadamente: acionistas; investidores; fornecedores; reguladores e colaboradores, acabando por se verificar uma segmentação natural na priorização das partes interessadas, dado o conteúdo do discurso.



Neste sentido, os três primeiros parágrafos são dedicados à contextualização da empresa quanto à evolução dos seus resultados operacionais, face a 2008, na qual se salienta a melhoria alcançada e os fatores que estão na base desse resultado, de um forma detalhada e a uma reflexão extensa sobre o projeto transformacional da Galp Energia, iniciado em 2007. Neste âmbito, salientam-se os resultados das reservas 3P de petróleo e gás natural; dos Recursos Contingentes (3C) e dos Recursos Prospetivos; os investimentos na reconversão do aparelho refinador; a conclusão da integração das operações de distribuição adquiridas em Espanha; a avaliação de projetos de liquefação de gás natural, com o objetivo de assegurar o abastecimento de GNL no longo prazo; a melhoria da eficiência energética e o aumento da rentabilidade das operações. No seguimento do discurso de 2009, é citada a Visão e a Missão da empresa, posicionando-a junto dos Clientes, Colaboradores e Acionistas (*Stakeholders* enumerados na missão) e é introduzido o conceito de Cidadania Corporativa, na qual a empresa assume como dever a concretização da sua estratégia, tendo como princípios a sustentabilidade e os normativos sociais.

Mais uma vez, verifica-se a referência feita à existência de um *guideline* na realização do relatório (GRI G3), que é apresentado como instrumento de prestação de contas aos *Stakeholders* que visa ser intuitivo e objetivo.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2011 – análise**

A abertura do discurso é dirigida diretamente aos acionistas: “Senhores acionistas” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2011, p.16), no entanto, o primeiro parágrafo pretende criar um denominador comum aos interesses dos acionistas e aos da sociedade em geral, criando uma relação de causa-efeito, na qual se identifica a criação de valor para os acionistas como um propulsor para o desenvolvimento da economia.

A temática da segurança do abastecimento energético apresenta-se como um tópico dominante ao longo dos últimos relatórios, sendo que no ano de 2011, surge com mais ênfase, nomeadamente através da referência a estudos científicos credíveis que preconizam o aumento da diversificação do *mix* energético, onde os combustíveis fósseis continuam a apresentar um papel de relevo. Nesse sentido, o papel da empresa no

mercado é apresentado como um benefício global, sentido principalmente em Portugal, uma vez que esta tem realizado vários investimentos de modo a expandir o negócio de Exploração e Produção de petróleo e gás natural. O objetivo destas declarações, é aliviar a pressão social intrínseca à empresa (Domenec, 2012), que atua numa indústria sensível e causadora de danos ambientais, no entanto, apresenta-se como a solução para o desenvolvimento económico e social. O desenvolvimento da produção sustentável de biocombustíveis e a extensão de soluções tecnológicas ao consumidor, voltam a entrar nas prioridades de comunicação do discurso, bem como a especificação detalhada das distinções obtidas no âmbito da gestão da sustentabilidade.

Seguindo as orientações da GRI, são apresentadas as prioridades estratégicas da sustentabilidade nas suas três dimensões, que focam a transparência das operações, o combate à corrupção, o cálculo da pegada de carbono e um balanço sobre a Galp Voluntária e a Fundação Galp Energia que refletem o compromisso de todas as estruturas hierárquicas com a Responsabilidade Social.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2011 – análise**

A estrutura da mensagem é semelhante à anterior, apresentando alguma informações complementares. Quanto ao início do discurso, este é também dirigido diretamente aos “Senhores acionistas” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2011, p.17).

Identifica-se um esforço conjunto dos órgãos de gestão em apresentar a empresa de uma forma positiva para o mercado, quer contextualizando a sua importância a nível global quer para as geografias onde atua, inferindo a importância da Energia como “ [...] essencial ao bem-estar social [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2011, p.17) uma vez que gera emprego e inovação, impactando todos os segmentos da economia e da esfera social. Dado o papel estratégico que a Energia assume na sociedade, a empresa admite a importância da integração da sustentabilidade no seu perfil estratégico e volta a reforçar o reconhecimento externo obtido nesse âmbito, como forma de comprovar a veracidade das suas declarações e de destacar a empresa, através da enumeração das distinções obtidas, nomeadamente a sua evolução no Dow Jones Sustainability Index, o índice de referência nesta matéria.

Tal como na mensagem do Presidente do Conselho de Administração, são apresentadas as prioridades estratégicas da sustentabilidade para a Galp Energia e a forma como têm sido conduzidas as atividades ao nível dos pilares económico, ambiental e social.

Mais uma vez, é referida a importância do processo de conversão do aparelho produtivo a nível nacional, que se consubstancia na diminuição da intensidade energética e no aumento da capacidade produtiva de *diesel*, que representam ganhos de autonomia face à necessidade de importação registada até ao momento.

O agradecimento final é realizado na primeira pessoa do singular e é dirigido aos membros dos órgãos sociais da empresa, aos colaboradores, aos fornecedores, aos parceiros de negócio e aos clientes, o que denota uma priorização dos *Stakeholders* evidente, na qual os clientes são os últimos a ser mencionados, dado o conteúdo da mensagem e do próprio relatório, que se assumem mais estratégicos do que comerciais.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2012 – análise**

O discurso do ano de 2012 ficou marcado pela mudança do Presidente do Conselho de Administração, sendo Américo Amorim o novo signatário dos discursos de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia. A mudança torna-se visível através da leitura dos textos relativos ao período de 2012 a 2015, onde o vocabulário utilizado denota uma maior eloquência, através do uso de palavras mais cuidadas, quando comparadas com a simplicidade dos textos anteriores.

Mais uma vez, verifica-se a tendência de referir a energia como “[...] uma das principais forças motrizes da prosperidade civilizacional” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2012, p.17) e a sustentabilidade como “[...] fator estratégico para todo o setor energético, enquanto alicerce a atuação responsável, equilibrada e perene” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2012, p.17).

O texto refere o World Energy Outlook da Agência Internacional de Energia (AIE), como fonte fidedigna, na justificação da importância da empresa para a sociedade, na medida em que as tendências projetam aumentos na procura mundial de energia, nomeadamente de petróleo e gás (segmentos principais da Galp Energia). Neste sentido, os requisitos não se cingem apenas à necessidade de abundância da oferta, mas também à diversidade e

acessibilidade de preço, cuja solução apresentada contempla a exploração de novas fronteiras, nomeadamente águas profundas e ultraprofundas, onde se encontram grandes partes dos recursos petrolíferos e onde a Galp Energia tem concentrado a sua atividade de E&P.

À semelhança do discurso anterior, são mencionados os benefícios gerados para a comunidade envolvente, para os colaboradores, fornecedores e clientes, que se manifestam através da criação de emprego e de crescimento, bem como na introdução de melhorias ao nível da sustentabilidade, que lhe permitem posicionar-se como uma das empresas mais sustentáveis (P&G) no DJSI.

A importância do capital humano, em toda a cadeia de valor, é mencionado como estratégico para o desenvolvimento futuro, bem como o binómio investimento tecnológico-eficiência que materializam a interligação entre a prossecução dos objetivos ambientais e de sustentabilidade com base na performance financeira e vice-versa (Laine, 2005): “em suma, a sustentabilidade no setor energético está intimamente ligada à excelência operacional, à gestão do talento e à inovação tecnológica ecoeficiente, a fim de gerar soluções que aumentem a produtividade dos recursos, valorizando o ambiente e as comunidades envolventes.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2012 – análise**

O discurso inicia-se de uma forma simbólica, mencionando os serviços prestados pelo ambiente (fornecimento de recursos energéticos, aquíferos, sequestro de carbono, fertilidade dos solos para produção agrícola), como “valiosos” e críticos para o Desenvolvimento Económico. A tendência de crescimento populacional assume-se como uma preocupação estratégica, na medida em que há uma crescente pressão no que diz respeito ao acesso aos recursos energéticos, cuja utilização deve ser feita de forma eficiente e de forma a mitigar as externalidades negativas causadas pelo uso exaustivo e poluidor verificado nos últimos anos. Nesse sentido, a Inovação é vista pela Galp Energia como a solução no combate às alterações climáticas, na medida em que permite obter ganhos de eficiência e de produtividade, bem como o desenvolvimento de fontes energéticas com menor impacto ambiental (CO<sub>2</sub>). Para isso, o investimento em capital

humano assume-se como estratégico, bem como o envolvimento da empresa na comunidade científica e académica, que perspetiva o desenvolvimento de conhecimento e de soluções tecnológicas que potenciem a inovação neste âmbito. Para além das parcerias com universidades nacionais e internacionais em programas de formação e inovação, a Galp integra o Instituto Português de Petróleo (ISPG) em parceria com universidades portuguesas, que a posicionam junto dos melhores a nível nacional.

À semelhança do carácter técnico e numérico do discurso de 2010, este discurso analisa de forma mais detalhada os resultados da atividade exploratória no consórcio na bacia do Rovuma (*offshore* moçambicano), bem como previsões de produção para 2018; os projetos de diversificação do portefólio de exploração e a sua situação quanto aos recursos de exploração, recursos contingentes 3C e reservas 3P. Nesse sentido, são enumerados os marcos de 2012, nomeadamente a conclusão do projeto de reconversão das refinarias de Sines e Matosinhos; o facto de terem atingido índices de desempenho superiores ao do *benchmark* do setor no âmbito da segurança das operações e instalações de gás natural e o facto de, no próprio ano em que a política europeia para os biocombustíveis foi alterada, a empresa já estar a cumprir as exigências resultantes dessa proposta de alteração. Estas informações, para além de relatarem os factos, pretendem posicionar a empresa como vanguardista na conceção de soluções, reafirmando a sua importância para a economia nacional. No âmbito social, salienta-se a introdução de uma cláusula-tipo de vinculação das contrapartes que visa regularizar, de acordo com o código de ética do grupo Galp, a celebração de contratos com terceiros. Ainda neste âmbito, destaca-se o envolvimento da empresa em atividades de prevenção rodoviária, que vêm materializar o seu envolvimento com a comunidade, endossando o conceito de cidadão corporativo. Ainda no âmbito social, o discurso salienta o facto de as produções de biocombustíveis (Brasil e Moçambique) serem realizadas de forma sustentável, uma vez que não há concorrência do solo utilizado com a cadeia de alimentos, existindo um reforço da segurança alimentar, através dos apoios à agricultura local em que se verifica a criação de emprego familiar. No entanto, esta declaração apresenta uma auto-visão do próprio conceito de sustentabilidade da empresa que, se afirma como eticamente responsável, ou seja, apesar de reconhecer o valor intrínseco da sociedade e do ambiente, salienta a não concorrência do solo com a cadeia de alimentos como se fosse algo inovador, sendo que é algo

expectável na sociedade portuguesa, no entanto, pode não estar enraizado nos códigos sociais das restantes geografias.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2013 – análise**

O discurso encontra-se alinhado com as conclusões teóricas quanto às estratégias de legitimação usadas pelas empresas do setor da energia (Domenec, 2012), que tendem a destacar a importância do aumento do consumo mundial energético, onde os combustíveis fósseis continuarão a representar a maior fonte de energia no *mix* energético previsional, permitindo-lhes justificar a aposta no desenvolvimento das explorações petrolíferas, em prol de um benefício global, anulando os malefícios associados, dada a sua importância económica global. Neste sentido, são dadas provas (baseadas na AIE) em como, em 2035, o desenvolvimento económico e social só será “ [...] uma realidade caso a indústria petrolífera contribua com uma capacidade produtiva diária adicional de petróleo e gás de cerca de 11,5 milhões tep, o que representa aproximadamente um terço da atual capacidade mundial [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2013, p.10).

Os benefícios resultantes do desenvolvimento do setor energético são mencionados a nível macro, de forma a justificar a importância da Galp Energia num contexto micro, nomeadamente: o fornecimento de energia segura e acessível que permite o desenvolvimento e o acesso a condições básicas de saúde, higiene e educação, que se traduzem na melhoria do nível de vida e no aumento da longevidade, bem como o resgate de pessoas da pobreza extrema, aumentando as oportunidades de crescimento inclusivo. Este enquadramento foca temas cujo interesse é transversal a toda a sociedade e posiciona a Galp Energia como um parceiro na promoção do desenvolvimento e do bem-estar social. De acordo com o sentido do texto, torna-se evidente a aplicação da Teoria da Gestão de *Stakeholders*, dada a forma como se conduzem os temas, numa perspetiva global e de estratégia nacional, onde o Desenvolvimento Sustentável é apresentado como um fator crítico de sucesso, salientando-se o envolvimento multidisciplinar da estratégia, com base no trabalho conjunto com as comunidades, governos, organizações não-governamentais, entre outras, que possibilitam a integração de vários pareceres e perspetivas, de modo a incluir as preocupações dos vários *Stakeholders* e fortalecer as relações com eles estabelecidas. Os reconhecimentos internacionais voltam a ser uma

estratégia de comunicação utilizada, que posiciona a empresa no grupo das cinco melhores empresas europeias do DJSI.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2013 – análise**

A temática predominante do texto foca a transição para uma economia de baixo carbono em paralelo com o peso dos combustíveis fósseis no *mix* energético (cerca de dois terços). Segundo a AIE, cerca de um terço da produção de hidrocarbonetos é conseguida em território marítimo *offshore*, onde a Galp Energia tem apostado fortemente no desenvolvimento técnico e no investimento em inovação, de modo a conseguir assegurar o fornecimento de petróleo e gás natural, onde são mencionados os benefícios deste último, enquanto recurso energético mais sustentável (emite menos 75% de CO<sub>2</sub> que o carvão) e eficiente em termos de custo, uma vez que é abundante e flexível.

A legitimidade das ações da Galp Energia e o cumprimento das diretrizes de sustentabilidade são mencionadas no texto, no momento em que o Presidente Executivo afirma que a estratégia “ [...] encontra-se completamente alinhada com os objetivos da política energética europeia, sobretudo no que respeita à dimensão da sustentabilidade” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2013, p.11).

O compromisso com as três dimensões da sustentabilidade é considerado desde a fase inicial dos projetos da empresa, nomeadamente através da realização da Avaliação de Impacte Ambiental (AIA), que constitui um instrumento preventivo da política do ambiente, de carácter facultativo.

São, também, referidos os marcos do ano em relato, nomeadamente as novas descobertas de reservatórios e o início de operações no âmbito internacional. O investimento realizado na refinaria de Sines é abordado como o maior investimento industrial realizado em Portugal e como o mais eficiente e sustentável a nível europeu. A inauguração da primeira fábrica (Enerfuel) nacional de produção de biodiesel materializa o comprometimento com o desenvolvimento do segmento dos biocombustíveis, observado em discursos anteriores. No âmbito da investigação, volta a referir-se a constituição do ISPG, como uma forma de posicionar a empresa junto da comunidade académica e científica, projetando-a em termos de retenção de talento e desenvolvimento de conhecimento e tecnologia.

Verifica-se um discurso de aproximação direta a vários *Stakeholders*, uma vez que é referida a conjuntura de crise como um problema unificador de interesses, onde a Galp se apresenta como uma *facilitator* na “ [...] resolução de problemas gerais da sociedade em conjunto com outros agentes da sociedade civil [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2013, p.12).

A adesão formal ao Pacto Global das Nações Unidas é também um facto marcante, bem como o desempenho em matéria de segurança, saúde e ambiente, onde se registaram resultados que colocam a empresa abaixo dos valores de referência.

As distinções internacionais voltam a ser referidas, como se tem vindo a verificar nos restantes discursos.

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2014 – análise**

À semelhança dos últimos discursos, as previsões da AIE apresentam o crescimento demográfico como indutor do aumento da procura mundial de energia primária, apresentação da matriz energética engloba, equitativamente, petróleo, gás, carvão e fontes de energia de baixo carbono. Nesse sentido, a segurança e a sustentabilidade do abastecimento de energia é uma questão importante, sendo que para satisfazer o aumento da procura torna-se necessária a exploração de fontes de energia convencionais e não convencionais, na qual a Galp Energia assume o compromisso para como a satisfação das necessidades energéticas futuras através do desenvolvimento de novas formas de produção e exploração de energia, nomeadamente em águas profundas e ultra-profundas.

No discurso, são apresentadas as quatro linhas orientadoras da empresa, na qual se menciona o desenvolvimento eficiente do negócio, a disciplina financeira e a criação de valor, a eficácia organizacional e o desenvolvimento diferenciador do capital humano (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2014).

A transversalidade da sustentabilidade às várias fases da cadeia de valor e a própria cultura organizacional são referidas como fatores representativos do sucesso, que se traduz na criação de valor partilhado (Laine, 2005) a longo prazo (dado o cariz do tipo de investimentos realizados, cuja perspetiva de retorno é projetada no longo prazo) com os vários grupos de *Stakeholders*.



O reconhecimento internacional é um tópico tendencialmente abordado, com o objetivo de justificar o mencionado ao longo da mensagem, conferindo uma chancela de credibilidade, que permite reforçar a legitimidade previamente construída e conquistada, reforçando o seu posicionamento e imagem corporativa.

No final, é dirigida uma mensagem aos *Stakeholders* “esperamos continuar a crescer em conjunto convosco. Trabalharemos para isso!” (2014, p.8). Esta mensagem final tem como objetivo envolver os *Stakeholders* no desenvolvimento da empresa, através de um envolvimento diretamente relacionado com o desenvolvimento económico e social da sociedade, uma vez que se identifica uma relação de dependência da Galp com os vários atores sociais (Alves *et al.*, 2004), que assume a necessidade do desenvolvimento externo, como força motriz para o seu próprio desenvolvimento, unificando interesses e aproximando-se dos públicos-alvo, dirigindo-lhes diretamente o discurso e enfatizando-o através da pontuação exclamatória, que o torna mais dinâmico e humano.

### **Mensagem do Presidente Executivo 2014 – análise**

A transversalidade da sustentabilidade às várias fases da cadeia de valor e à própria cultura organizacional são referidas como fatores representativos do sucesso, que se traduz na criação de valor partilhado a longo prazo com os vários grupos de *Stakeholders* e com as comunidades onde estão presentes.

É feita uma descrição sumária dos acontecimentos mais relevantes do ano de 2014, tal como exigido pelas diretrizes GRI, cuja reflexão é feita com mais detalhe e quantificação pelo Presidente Executivo, ao nível da Refinação, do Aprovisionamento & Trading, Gas & Power, Exploração & Produção, na qual se aborda, novamente, o aumento da procura mundial de petróleo e gás natural, onde a Galp Energia apresenta uma posição confortável na produção de hidrocarbonetos.

No âmbito da Segurança, Saúde e Ambiente, é referido o facto de não se terem registado acidentes com baixa, na paragem geral da Refinaria de Sines (atividade de manutenção programada), contextualizando-a no número total de horas trabalhadas e no número de empresas prestadoras de serviços, tendo por objetivo enaltecer esse facto. No entanto, a informação relativa à inexistência de acidentes sem baixa não está devidamente

relacionada com o contexto e pode ser generalizada ao universo Galp, induzindo o leitor em erro, o qual pode ser esclarecido na página 79 do Relatório de Sustentabilidade de 2014, onde consta um gráfico com o registo dos sinistros laborais da empresa nesse ano.

É referido também o facto de não terem registado a ocorrência de nenhum acidente na primeira experiência como operadores de águas rasa, na exploração *offshore* de Marrocos.

O lançamento do Mestrado em Engenharia do Petróleo, levado a cabo pelo ISPG em parceria com a Universidade de Heriot-Watt é um marco importante, no sentido em que há uma extensão da marca Galp Energia à comunidade académica nacional e internacional, que representa uma forma de se posicionar estrategicamente quer na indústria como na comunidade científica, com o objetivo de formar pessoas que possam contribuir para o desenvolvimento da indústria, nomeadamente dos consórcios onde Galp Energia participa.

A auscultação de *Stakeholders* é também referido como um marco, no sentido em que é um método que auxilia na definição de estratégias de relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros, comunidade técnica e científica, associações do setor, entidades governamentais e colaboradores.

Quanto às distinções conseguidas, a empresa identifica as que já fazem parte do seu portefólio habitual e as novas distinções.

Na conclusão é feito um balanço onde se refere o otimismo face aos bons momentos de 2014, em contraste com os momentos menos bons, que não são mencionados no texto e que constituem um dos requisitos das diretrizes da GRI, no âmbito dos discursos dos órgãos de gestão. Ou seja, há uma abordagem meramente superficial e identificativa, mas não concretizada num exemplo, o que denota alguma relutância e desconforto na divulgação de “más notícias” (Hooghiemstra, 2000).

### **Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 2015 – análise**

O discurso saúda diretamente os *Stakeholders*, na sua globalidade, e evoca a transversalidade da sustentabilidade às várias fases da cadeia de valor e á própria cultura organizacional, como fator de sucesso, que se reflete na criação de valor partilhado a

longo prazo com os vários grupos de *Stakeholders* e com as comunidades onde estão presentes.

As tendências macroeconómicas verificadas em 2015, com impacto direto na empresa relacionaram-se com os baixos preços do petróleo, que se refletiram na reformulação dos programas de investimento e das estratégias da empresa no longo prazo, bem como na otimização das estruturas de custo. Face a esta problemática, Américo Amorim dirigiu o discurso de forma a destacar a resiliência dos resultados, a integração da cadeia de valor e a eficiência e fiabilidade das operações, de modo a enaltecer a robustez do modelo de negócio da Galp Energia, cuja capacidade de adaptação lhe permite acompanhar as oscilações do mercado, adaptando-se, o que denota segurança e estabilidade, principalmente para os colaboradores, para os fornecedores, para os acionistas e para potenciais investidores.

O aumento da procura global de energia primária volta a ser um tema de destaque em conjunto com o aumento populacional, apresentando-se como um desafio à segurança e à sustentabilidade do abastecimento energético, no qual volta a ser referida a importância da empresa na diversificação das fontes de energia (convencionais e não convencionais).

Os tópicos de destaque no âmbito da Agenda Global focam a aprovação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que vem reorientar o setor onde a Galp Energia atua, no que respeita ao acesso justo e acessível aos serviços de energia. A Cimeira de Paris também é mencionada, quanto aos objetivos no âmbito da redução o Aquecimento Global, de modo a enquadrar o papel da Galp Energia na sociedade global, enquanto vanguardista na procura de soluções tecnológicas inovadoras, que assegurem a satisfação das necessidades energéticas futuras. A sua participação no ISPG volta a ser referida, no sentido de reforçar o seu papel ativado na investigação e desenvolvimento da indústria.

Às linhas orientadoras referidas na análise de 2014, o Presidente do Conselho de Administração acrescenta o compromisso com a sustentabilidade e a cultura de investigação e tecnologia.

O reconhecimento externo em matéria de sustentabilidade volta a ser mencionado, como um ponto positivo, neste caso, para a consolidação da cultura organizacional e da

motivação dos colaboradores (Dawkins, 2004), que se traduz numa maior identificação com as práticas de gestão e numa maior disposição em apoiar a empresa (Morsing, 2006).

### **Mensagem do Presidente Executivo 2015 – análise**

Tal como no anterior, o discurso é dirigido diretamente aos *Stakeholders*, sendo que há uma priorização dos *Stakeholders* no segundo parágrafo, no momento em que se refere o reforço das relações com “ [...] acionistas e demais *Stakeholders* [...] ” (Relatório de Sustentabilidade Galp Energia, 2015, p.9), o que denota a importância dos acionistas para a empresa, nomeadamente na apresentação de resultados sustentáveis no longo prazo, de modo a gerir os seus interesses, que acabam por se refletir na criação de valor para os restantes *Stakeholders*. A estratégia da empresa é apresentada como uma resposta aos desafios do setor energético, para que a empresa desenvolva as competências necessárias que lhe permitam evidenciar a capacidade de resposta às exigências dos mercados em que atua. Nesse sentido, o discurso aborda o aumento da procura mundial de petróleo e gás natural e as negociações internacionais em matéria de energia e clima. Desta forma, a integração da cadeia de valor apresenta-se como um ponto forte para a Galp, na medida em que há um esforço adicional na Investigação e no Desenvolvimento Tecnológico condicionado pelos objetivos e compromissos da sustentabilidade, na qual esta tem apresentado resultados importantes para a prossecução desses objetivos.

Os marcos do ano de 2015 foram referidos por áreas de atuação: Exploração & Produção, Refinação & Distribuição, Gas & Power, sendo que é realçado o facto de a estratégia definida ter culminado numa capacidade financeira robusta, que lhe permite executar os investimentos projetados até 2020. A incerteza e a volatilidade do contexto económico mundial, a variação de preços do petróleo e os sinais de recuperação económica na Península Ibérica, integram as perspetivas sobre os principais desafios com que a empresa prevê deparar-se. O capital humano é referido como fator chave para o sucesso da estratégia, na qual se prevê um envolvimento ainda mais efetivo com o mundo tecnológico e científico, de modo a desenvolverem-se soluções eficientes e diferenciadoras. O reconhecimento internacional volta a ser referido de forma detalhada, por forma a evidenciar os pontos fortes da empresa e o seu desempenho.

	2005-2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
RSE	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Sustentabilidade	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Filantropia	✓						✓	✓		✓	✓									
Operacionalização	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Diálogo com Stakeholders	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Inovação	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
Reputação		✓				✓			✓											
Ligação estratégica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Governança			✓				✓				✓	✓		✓			✓	✓		✓
Standards globais	✓			✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cidadania										✓										
Prestação de contas	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓								
Parcerias					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Agenda global	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inclusão	✓	✓	✓									✓		✓	✓	✓				✓
Foco num tópico/problema									✓				✓		✓				✓	✓
Contribuição social	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabela 13 - Temas abordados nos discursos de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia, por ano, com base em Castelló &amp; Lozano (2011)

**Legenda:** A- Presidente do Conselho Executivo/ B- Presidente Executivo

- Categoria mencionada no discurso

Posição	Frequência do discurso	Categoria
1	20	Sustentabilidade
		Ligação Estratégica
2	19	Operacionalização
3	18	Diálogo com os <i>Stakeholders</i>
4	17	Agenda Global
		Contribuição Social
5	14	Inovação
		<i>Standards</i> Globais
		Parcerias
6	13	RSE
7	9	Prestação de contas
8	8	Governança
		Inclusão
9	5	Foco num tópico/problema
		Filantropia
10	3	Reputação
11	1	Cidadania

Tabela 14 – Top 5 temas abordados nos discursos dos órgãos de Gestão dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia de 2005 a 2015

A tabela 13 identifica, de forma esquemática, as categorias temáticas abordadas em cada um dos discursos analisados, por ano e por autor. Na tabela 14, apresentem-se as categorias temáticas mencionadas na tabela anterior, organizadas por ordem decrescente, de modo a identificar quais as mais frequentes, no total dos discursos aberturas dos Relatórios de Sustentabilidade da Galp Energia.

De acordo com a ordenação apresentada, o discurso típico dos representantes da gestão de topo da empresa pautam-se por uma linha de pensamento fortemente estratégica. Os tópicos mais frequentes cumprem as orientações da GRI, na qual se pretende que as empresas comuniquem as principais prioridades estratégicas em matéria de sustentabilidade, incluindo o respeito pelas normas internacionalmente reconhecidas e como estas se posicionam na estratégia de longo prazo da empresa; as tendências macroeconómicas ou políticas com impacto nas prioridades de sustentabilidade; os

principais eventos e falhas; opiniões sobre o desempenho em relação às metas definidas e uma projeção dos principais desafios no curto/médio prazo.

Neste sentido, as principais temáticas apresentadas no TOP 5 (Tabela 14), enquadram-se no perfil do discurso apresentado pelas diretrizes da *Global Report Initiative* e permitem identificar o padrão de comunicação da Galp Energia, sobre a qual se apresenta uma síntese dos tópicos abordados nas principais categorias, na tabela 15.

Sustentabilidade	<p>Compromisso com os objetivos do Desenvolvimento Sustentável</p> <p>Criação de valor no longo prazo tendo em vista a satisfação das necessidades atuais e a criação e condições para que sejam satisfeitas as necessidades futuras</p> <p>A própria definição de Sustentabilidade Galp Energia (2012, p.17) “Em suma, a sustentabilidade no setor energético está intimamente ligada à excelência operacional, à gestão do talento e à inovação tecnológica ecoeficiente, a fim de gerar soluções que aumentam a produtividade dos recursos, valorizando o ambiente e as comunidades envolventes”.</p>
Ligação Estratégica	<p>A Sustentabilidade como fator de competitividade</p> <p>“Só poderemos ser competitivos através de uma forte aposta na inovação e da procura incessante de novas soluções tecnológicas que permitam otimizar os recursos existentes e minimizar o desgaste ambiental provocado pela nossa atividade” (Relatório de Sustentabilidade, Galp Energia, 2005-2006, p.7), como uma oportunidade na redução dos riscos estratégicos, nomeadamente, operacionais e financeiros, bem como forma de aumentar o valor da empresa e a sua reputação</p>
Operacionalização	<p>Implementação de práticas ao longo da cadeia de valor que vão além das exigidas legalmente</p> <p>Investimentos: reconversão do aparelho refinador nacional; Expansão do negócio de Exploração &amp; Produção de petróleo e gás natural; atividade prospectiva em reservas; crescimento dos segmentos de Refinação &amp; Distribuição e de <i>Gas &amp; Power</i>; desenvolvimento de energias renováveis e menos poluentes;</p> <p>Introdução de soluções energéticas eficientes; redução de emissões de GEE (nomeadamente CO<sub>2</sub>)</p>

Diálogo com os <i>Stakeholders</i>	Criação de valor partilhado com os <i>Stakeholders</i> Inclusão dos <i>Stakeholders</i> nos relatórios através de comunicação bidirecional, que incentiva a apresentação de sugestões das partes interessadas, bem como a divulgação dos processos de auscultação de <i>Stakeholders</i>
Agenda Global	Alterações climáticas Eficiência energética Energias renováveis Crescimento populacional Aumento da procura mundial de energia Segurança do abastecimento Diversificação do <i>mix</i> energético, com grande peso do petróleo e do gás natural
Contribuição Social	Geração de emprego e inovação; desenvolvimento económico e social das comunidades envolventes; redução da dependência externa; assegurar a segurança energética nacional
Inovação	Importância do capital humano Solução no combate às alterações climáticas, através da geração de ganhos de eficiência e de produtividade e de reduções de CO <sub>2</sub>
<i>Standards</i> Globais	GRI – menção às versões utilizadas em cada edição e às verificações externas como forma de certificar a qualidade e a transparência dos relatórios Distinções: DJSI; CDP; FTSE4Good; Corporate Knights
Parcerias	Consórcios de Exploração e Produção de petróleo e gás natural; comunidade académica e científica; ISPG; Governo e Sociedade Civil

Tabela 15 – Categorias temáticas mais frequentes nos discursos dos Órgãos de Gestão da Galp Energia e respetivos tópicos de discussão



**Tipo de discurso: visão global**

De um modo geral, os discursos dos órgãos de gestão apresentam-se com um tipo de discurso otimista (Arena *et al.* 2014; Barkemeyer *et al.*, 2014) e pautam-se por integrar na sua argumentação tópicos relacionados com a promoção do bem-estar social (Mäkelä & Laine, 2011) e com os desafios da sustentabilidade e a forma como impactam as opções estratégicas da empresa. As expressões utilizadas têm conotação positiva e visam posicionar a empresa na mente dos leitores como sendo benéfica para a sociedade, focando os benefícios por grupos de *Stakeholders*. A Galp Energia é uma empresa cujo desempenho financeiro se apresenta de uma forma robusta e, portanto, torna-se visível o à vontade com que se expressa nas suas mensagens, o que permite corroborar os autores Barkemeyer *et al.* (2014) que relacionam o grau de otimismo dos discursos com a *performance* financeira de uma forma direta.

À semelhança do referido na Análise do Conteúdo das imagens, os discursos são desenhados de modo a focarem os três pilares da Sustentabilidade: a Sociedade, o Ambiente e a Economia (Mäkelä & Laine, 2011), de modo a transmitirem a mensagem de que a empresa é capaz de alinhar os três objetivos, sem desmerecer a atenção de nenhum. Na generalidade dos relatórios, denota-se uma ênfase atribuída a *Stakeholders* específicos (Mäkelä & Laine, 2011), como colaboradores, comunidades locais e clientes, como forma de reforçar a imagem de “guardião do bem-estar social” (Mäkelä & Laine, 2011). Para além disso, os discursos exploram o sentimento de pertença e a partilha dos valores da empresa, principalmente através do uso de expressões como “nossa empresa”, “nosso negócio” ou “nossos objetivos” entre outras, que visam aglutinar um conjunto de interesses, transversais às várias partes interessadas. Quer o Presidente do Conselho de Administração como o Presidente do Conselho Executivo, assumem uma posição de representação personificada da empresa e dos respetivos valores, de forma a estabelecerem uma maior proximidade com os *Stakeholders* e assumirem publicamente os objetivos que constituem a estratégia da empresa.

No que concerne ao pilar económico, as análises individuais realizadas denotam uma orientação muito focada no “imperativo de crescimento” (Mäkelä & Laine, 2011), que pretende reforçar a mensagem de que é necessário crescer, mesmo que a empresa já tenha

conquistado uma posição confortável no mercado. De acordo com os autores, “o ‘imperativo de crescimento’ enquadra-se em quase todas as mensagens: as empresas querem crescer e ‘fortalecer’ as suas operações, assim como ‘necessitam’ tornar-se mais eficientes e mais rentáveis” (Mäkelä & Laine, 2011, p.223). Este é um objetivo que se assume como um fim em si mesmo, ou seja, como algo que, de uma forma pré-concebida, faz parte do sucesso da empresa. É por esta razão que são feitas tantas referências à necessidade de uma maior eficiência de processos, de excelência operacional e de maior rentabilidade, de modo a justificar as escolhas estratégicas da empresa, que são sempre contextualizadas tendo em conta o período económico ou as pressões sociais e ambientais vivenciadas num determinado período, com o objetivo de procurar reforçar a legitimidade previamente conquistada junto dos *Stakeholders* principalmente aqueles que mais influenciam os ambientes operacional e externo da empresa.

No âmbito ambiental, tal como referido nas análises individuais, o foco recai na comunicação da implementação das melhores práticas disponíveis e de tecnologias que permitem aumentar a eficiência e reduzir as emissões e GEE. Os discursos dos órgãos de gestão da Galp Energia seguem a tendência de referenciar continuamente as distinções conquistadas (Mäkelä & Laine, 2011), principalmente no DJSI e o facto de seguirem as diretrizes da GRI, como forma de assegurar a veracidade dos relatórios, protegendo-se de qualquer crítica à integridade dos mesmos, denotando uma atitude defensiva (Tedeschi e Melburg, 1984, *in* Ogden & Clarke, 2005), que lhe permite gerir as impressões das partes interessadas, de forma benéfica para a empresa.

Quanto à forma como os textos são produzidos, e tratando-se de uma empresa com uma forte presença no mercado, os discursos apresentam-se de forma pouco complexa, sendo que a partir de 2012 (com a mudança do Presidente do Conselho de Administração) o vocabulário utilizado tornou-se mais rico e as contextualizações temáticas tornaram-se mais cuidadas e suportadas em entidades de referência e em tendências macroeconómicas. Quanto à extensão dos discursos, os do Presidente Executivo apresentam conteúdos mais extensos e mais pormenorizados, com variadas referências ao desenvolvimento do negócio quer em termos estratégicos como numéricos. Em suma, não se evidenciam subterfúgios linguísticos flagrantes, que ponham em causa o entendimento dos conteúdos discutidos nas mensagens, o que faz com que os discursos sejam acessíveis aos vários grupos de *Stakeholders* (Craig & Brennan, 2012).

Quanto à forma como o texto é projetado, são raros os momentos em que se refere a Galp Energia na terceira pessoa do singular, uma vez que falar da “sua estratégia”, “dos seus compromissos” e dos “seus *Stakeholders*” torna o discurso impessoal e aumenta as barreiras entre a comunicação da empresa com as suas partes interessadas. Nesse sentido, é visível a extensiva utilização de expressões unificadoras (ver Apêndice n.º1), que visam envolver os *Stakeholders* no discurso e na orientação estratégica da empresa, como se de um bem comum se tratasse.

Quanto ao uso de meta-discurso verifica-se um equilíbrio no uso das expressões mencionadas anteriormente (ver Tabela 3), que constroem uma estrutura de texto do tipo argumentativa/expositiva, na qual tendencialmente se verifica uma introdução que enquadra o envolvimento da Galp Energia na temática da sustentabilidade, seguida por um conjunto de argumentos que ilustrem o envolvimento da empresa ao nível da sua estrutura operacional, finalizando com uma manifestação de compromisso na prossecução dos objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

É principalmente na parte final dos discursos que se verifica uma maior intenção de aproximação aos leitores/ *Stakeholders*, principalmente por parte do Presidente Executivo, que assume os compromissos na primeira pessoa, com o objetivo de conferir confiança e assertividade ao discurso (Hyland, 1998). Este facto contraria Craig *et al.* (2012), que afirmam que as transições de “eu” para “nós” constituem movimentos estratégicos que visam desviar a atenção de modo a estender a culpa ao todo organizacional. Nos discursos analisados, apenas se verifica a transição de “nossa/nós” na conclusão e na saudação final às partes interessadas, de modo a envolver o leitor, captando a atenção e estreitando os laços emocionais, numa conversa *one-to-one* que, segundo Hyland (1998), deve incorporar elementos afetivos como a visão do leitor, os seus valores e as suas preocupações, convidando-o a refletir e a responder sobre elas, situação que é feita diretamente quando os órgãos de gestão convidam os *Stakeholders* a partilhar as suas opiniões. De um modo geral, e de acordo com Arena *et al.* (2014) a Galp Energia, tratando-se de uma empresa que integra uma indústria intensiva ambientalmente, encontra nos Relatórios de Sustentabilidade, neste caso, nas mensagens de abertura do documento, uma forma de se promoverem e de contrariarem os sentimentos e as associações negativas do público em geral, de forma a ganharem aceitação social que lhe permita prosperar no longo prazo.

---

## CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

---

### Sumário

---

O conceito de RSE é um conceito com um perfil dinâmico, cuja definição sofreu alterações ao longo dos anos. Primeiramente, o conceito apontava para uma visão mais superficial, associada a práticas de filantropia e mecenato, onde as empresas conseguiam melhorar a sua imagem no mercado, através de doações materiais e/ou financeiras para diferentes causas sociais. Atualmente, essa visão é insuficiente e prevalece a ideia de que as empresas devem ser responsabilizadas pelos impactos que geram nos seus meios envolventes. Nesse sentido, as práticas no âmbito da RSE assumem-se fatores preponderantes na definição da estratégia empresarial dada a, constante e cada vez maior, pressão exercida quer ao nível dos organismos internacionais quer ao nível das comunidades locais onde estas praticam as suas atividades. Ou seja, há um reconhecimento tácito da necessidade de demonstrar resultados, que espelhem o compromisso das empresas na manutenção do contrato social, para que a legitimidade empresarial não seja posta em causa e, consequentemente, também o desenvolvimento das suas atividades económicas. Uma forma de manter a legitimidade consiste em divulgar publicamente as mudanças organizacionais, através da publicação de Relatórios de Sustentabilidade, que permitem às empresas comunicarem os seus desempenhos nos âmbitos económicos, ambientais e sociais, através da apresentação de informações consideradas relevantes e baseadas em dados factuais, de modo a satisfazer as necessidades de informação dos diversos *Stakeholders*. A forma como a informação é comunicada tende a ser manipulada, de uma forma geral, de modo a beneficiar a imagem corporativa, podendo as empresas incorrer em subterfúgios ou omissões. No âmbito da Galp, verificou-se o pouco à vontade da empresa na comunicação de eventos negativos, sobre os quais se apurou uma única menção num discurso de abertura, no entanto, não há uma correspondência factual que identifique o evento em concreto. Para além disso as empresas priorizam consciente e estrategicamente os seus *Stakeholders*, através do tipo de conteúdos que são comunicados e pela forma como diretamente lhes são direccionadas as comunicações.

A necessidade de integrar a RSE no âmbito da estratégia empresarial é vista como um fator competitivo e de diferenciação, contudo, nem todas as empresas têm condições para o fazer, o que reduz também a sua capacidade e qualidade de comunicação. Neste caso, ocorrem casos em que as informações relatadas se distanciam largamente da realidade, uma vez que não há correspondência entre o relatado e a realidade. Para além disso, mesmo nas empresas com maior capacidade de implementação e cumprimento dos padrões exigidos legal e socialmente, a comunicação é limitada uma vez que as grandes empresas declaram, principalmente, informações socialmente desejáveis acerca de comportamentos virtuosos (Ziek, 2009).

O presente estudo teve como objetivo perceber como é que a comunicação numa empresa – a Galp – se posiciona quanto à forma como comunica com os seus *Stakeholders*. Neste sentido, a investigação incidiu em duas áreas de estudo que contemplam a análise das opções estratégias de comunicação no âmbito da comunicação visual, ao nível das imagens ilustradas nos relatórios e no âmbito da comunicação textual, no que concerne à forma como são redigidos os discursos de abertura dos Relatórios de Sustentabilidade, assinados pelos órgãos de gestão. Desta forma, procurou identificar-se qual o enfoque visual dos Relatórios de Sustentabilidade e se, eventualmente, existe um *gap* entre o que é relatado textualmente no Relatório de Sustentabilidade e as respetivas imagens de suporte. Para além disso, procurou-se, identificar as temáticas mais frequentemente divulgadas nas mensagens dos órgãos de gestão e qual o tipo de discurso.

De acordo com a análise, e seguindo os referenciais teóricos de Breitbarth *et al.* (2010) e Boiral (2013), respetivamente, conclui-se que a Galp Energia direciona a sua comunicação visual maioritariamente para temáticas relacionadas com Equipamento técnico; Liderança; Contrato social; Natureza e Logótipo. Estas categorias de imagens retratam o trinómio da Sustentabilidade, nos domínios económico, social e ambiental e a forma como a empresa encara os princípios da sustentabilidade, de forma a alinhar os três domínios sem desprestígio de nenhum deles. Dessa forma, a empresa usa, repetidamente, imagens alusivas aos seus ativos tangíveis de modo a comunicar a robustez da empresa e da marca, divulgando a sede, os terminais, as refinarias, os postos de abastecimento (entre outros). Para além disso, há uma preocupação clara em divulgar imagens de pessoas, nomeadamente colaboradores e órgãos de gestão, de modo a retratar a preocupação da empresa com as pessoas e com o seu bem-estar. O objetivo é mostrar um ambiente de

trabalho seguro, dinâmico e feliz. Para além disso, as imagens denotam também uma forte componente social, na medida em que são incorporados diversos momentos de envolvimento da empresa em causas sociais, de modo a reforçar seu o comprometimento na manutenção do contrato social. Por fim, há uma preocupação estratégica da empresa em divulgar imagens relacionadas com a Natureza, primeiro com um objetivo de puro embelezamento dos relatórios, com imagens pouco ou nada relacionadas com as temáticas abordadas e, mais recentemente, com imagens que visam integrar a empresa na própria natureza, promovendo a harmonia entre os equipamentos técnicos e a paisagem natural.

No âmbito da análise dos discursos dos órgãos de gestão, verifica-se que estes, à semelhança das imagens, pretendem comunicar uma imagem positiva da empresa, onde são enaltecidos os seus comportamentos responsáveis na prossecução dos objetivos ambientais, sociais e económicos.

O conceito de Sustentabilidade, a forma como este é integrado na operacionalização do negócio e a sua ligação estratégica, constituem os tópicos abordados com maior frequência no âmbito da produção dos discursos, e tendem a valorizar os benefícios que os investimentos tecnológicos, no âmbito da sustentabilidade, surtem nos desempenhos quer financeiros quer ambientais.

Paralelamente, o diálogo com os *Stakeholders* apresenta-se como um tópico também muito importante, na medida em que é evidente a gestão feita na priorização das partes interessadas, nomeadamente, através da segmentação de temáticas e na forma como o discurso é dirigido a cada categoria de *Stakeholders*.

A necessidade de satisfazer a procura global de energia, que é a força motriz para o desenvolvimento das atividades económicas e sociais, constitui um dos principais tópicos identificados no âmbito da Agenda Global e, neste sentido, e apesar de se realizarem esforços para diversificar as fontes de energia, de modo a mitigar os danos ambientais, o petróleo é encarado como vital para o funcionamento global e, portanto, ao focar repetidamente esse facto, a Galp Energia alivia a pressão social intrínseca à indústria e justifica a sua importância no contexto nacional, quer em termos de assegurar o abastecimento energético, bem como no âmbito da dinamização da economia.

A forma como a empresa opta por gerir a sua comunicação tem em vista valorizá-la junto do mercado concorrencial e, por isso, é que esta tende a apresentar os seus resultados favoráveis de uma forma mais transparente, em detrimento do embaraço causado por eventos menos positivos, os quais são divulgados de forma escassa e incompleta.

No contexto da Galp, o tom positivo do discurso não se apresenta como um subterfúgio à realidade, mas sim uma forma de sinalizar aos seus *Stakeholders* a forma comprometida como pretende desenvolver o seu negócio, valorizando os objetivos no longo prazo. Por isso, é que a empresa procura legitimar-se perante as comunidades em que atua, de forma a assegurar a manutenção do contrato social, quer por via do desenvolvimento do negócio quer por via do envolvimento com as comunidades locais, de modo a sensibilizar as pessoas sobre o papel relevante que a empresa representa nas suas vidas. Desta forma, pode concluir-se que, à semelhança de outras empresas, nesta e noutras indústrias, a Galp, através dos Relatórios de Sustentabilidade encontrou uma forma de divulgar os seus desempenhos, seguindo uma estrutura de referência a nível mundial, de modo a assegurar a transparência e a pertinência dos conteúdos nele retratado. As imagens constituem parte integrante destes documentos e, com uma maior ou menor aproximação à realidade, visam embelezar os documentos, tornando-os mais atrativos e dinâmicos aos olhos do leitor. Em consonância, os discursos dos órgãos de gestão, mantêm-se alinhados com a estratégia visual adotada, e também eles pretendem envolver o leitor (*Stakeholders*), de forma a reduzir a distância entre a empresa e os seus públicos, quer através da linguagem, bem como dos assuntos abordados, que exploram o seu papel no contexto prático de cada grupo de *Stakeholders*.

## **Contribuições do estudo**

---

O presente estudo tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do conhecimento dos tópicos abordados na sua estrutura, nomeadamente, as estratégias de comunicação utilizadas nos Relatórios de Sustentabilidade, da empresa portuguesa Galp Energia. Os estudos no âmbito da comunicação, quer visual quer textual, têm conquistado espaço na literatura mundial, no entanto, no contexto português, ainda não se encontram muito explorados. Nesse sentido, a análise proporciona uma ligação entre as conclusões extraídas na literatura mundial de referência, contextualizando-as num caso concreto, como a Galp Energia, e fornecendo um referencial de análise ajustado ao contexto nacional, cuja utilidade poderá ser reconhecida a nível organizacional ou académico.

## **Limitações**

---

O presente trabalho resulta de uma análise de carácter subjetivo, o qual constitui uma limitação, no sentido em que, as conclusões geradas resultam dos conhecimentos teóricos e empíricos do próprio investigador, incorrendo numa forma de enviesamento dos resultados.

Por forma a contrariar o subjetivismo inerente ao estudo, foram definidos parâmetros metodológicos na prossecução da análise, os quais permitem padronizar a metodologia de análise para futuros estudos e reduzir a participação ativa do investigador, cuja influência pode representar um risco de investigação.

Outra limitação está diretamente ligada com o próprio objeto de investigação que aborda um caso único, cuja comparação com outras empresas do setor fica comprometida, dada a inexistência de análises comparativas.

## **Investigação futura**

---

As limitações anteriormente apresentadas constituem, elas próprias, sugestões de melhoria para investigações futuras. Nesse sentido, a extensão do estudo a um maior



número de empresas que atuam nos segmentos em que a Galp Energia atua, constitui um perfil de investigação, cujas conclusões podem vir a traçar um perfil de comunicação do setor, no contexto nacional.

Uma investigação futura poder-se-á estender ao âmbito intersectorial, abordando as diferenças nas estratégias de comunicação das empresas dos diferentes setores, quer no que concerne ao tipo de imagens utilizadas bem como nos temas abordados nos discursos dos órgãos de gestão. Definir padrões de comunicação intersectoriais fornece informações sobre os tipos de conteúdos mais importantes para cada setor, os quais podem influenciar os riscos do negócio e a imagem das empresas. Análises comparativas entre empresas com maior e menor desempenho e bons e maus anos para as empresas do setor, constitui também outro caminho de investigação.

Outro estudo que poderá decorrer do presente, relaciona-se com a aplicação da metodologia utilizada, reproduzido numa análise comparativa entre os Relatórios de Sustentabilidade e os Relatórios e Contas, de modo a identificar as diferenças na orientação estratégica dos documentos, numa mesma empresa que, no caso, poderá ser a Galp Energia.

---

# APÊNDICES

---

Ano	Autor	Saudação	1ª Pessoa do singular	3ª Pessoa do singular	1ª Pessoa do plural
2005-2006	Presidente C.A.	Não aplicável			“O nosso empenho” “À nossa atividade” “Nosso grupo” “Da nossa capacidade” “O nosso comprometimento”
	Presidente Executivo	Não aplicável	“Dirijo” “O meu empenho pessoal”		“Nossos valores” “Do nosso futuro” “Das nossas preocupações” “É nossa convicção” “Nossa atividade” “Queremos que os nossos” “O nosso”
2007	Presidente C.A	Não aplicável		“ A sua estratégia”	“Nossa sociedade” “Nossas atividades” “Nossa empresa” “Nossas atividades” “Nosso desempenho” “Procuramos dar o nosso contributo” “Desenvolvemos as nossas operações”
	Presidente Executivo	Não aplicável	“Como acima referi” “Compromisso que assumo em nome de todos os que trabalham na Galp Energia”		“Publicámos o nosso” “Nossas atividades” “Nosso relacionamento com as comunidades” “Nossas operações” “As nossas práticas de sustentabilidade” “No nosso grupo empresarial” “Nossas atividades” “Nosso relatório” “O nosso relatório de sustentabilidade” “Nossas responsabilidades”
2008	Presidente C.A	Não aplicável		“Do seu negócio” “Da sua atividade” “Sua responsabilidade social empresarial” “Seu negócio”	“Nosso aparelho refinador” “Nossos desempenhos” “Nossa atividade”

	Presidente Executivo	Não aplicável		“Sua existência” “Seus clientes” “Seus negócios” “Sua carteira de negócios” “As suas partes interessadas”	“Nosso país” “Nossa rede” “Nossas operações” “Nossas práticas” “Nossa estratégia” “Nossos <i>Stakeholders</i> ” “Nossas preocupações”
	Presidente C.A	Não aplicável	“Agradeço, em nome dos órgãos sociais da empresa	“Sua competitividade” “Seus <i>Stakeholders</i> ”	“Nosso complexo industrial de refinação” “Nossa visão” “Nosso negócio” “Os nossos clientes” “Nosso negócio”
2009	Presidente Executivo	Não aplicável			“Nosso terceiro relatório de sustentabilidade” “Nosso grupo empresarial” “Nossas relações” “Nossa política” “Nossa vontade” “Nossa missão” “Nossas refinarias” “Nossos investimentos” “Nossa sustentabilidade” “Nos é exigido” “Nossos grandes investimentos” “Nosso projeto de biocombustíveis” “Nossos clientes” “Nossa estratégia de sustentabilidade” “Nossas ações de intervenção” “A nossa fundação”
2010	Presidente C.A	Não aplicável		“Suas responsabilidades” “Suas equipas” “Sua adesão” “Seus princípios” “Seus negócios” “Sua proteção”	“Nossos <i>Stakeholders</i> ” “Nosso entender” “Nossa atuação” “Nossos clientes” “Nossas estações de serviço” “A nossa empresa” “Nossos <i>Stakeholders</i> ” “A nossa empresa”

	Presidente Executivo	Não aplicável	“Refiro” “Os meus agradecimentos” “Não posso deixar também de agradecer”	“Seus resultados” “A sua afirmação”	“Os nossos resultados” “Nossa ação” “Nossas operações” “Nosso sistema de refinação” “Nossos mercados” “Nossos clientes” “Nossa capacidade distributiva” “Nosso futuro” “Nossa responsabilidade” “Nossos clientes, colaboradores e acionistas” “Nosso dever” “Nossa visão...nossa missão” “Nossa quinta edição” “Nossos <i>Stakeholders</i> ” “Nosso grande objetivo” “Nossa firme convicção” “Nosso sucesso” “Nossa estratégia” “Nossa adesão” “Nossas operações” “Nossas políticas” “Nossos <i>Stakeholders</i> ”
2011	Presidente C.A	“Senhores acionistas”		“Seus acionistas”	“Nosso capital humano” “Nossa empresa” “Nossos projetos” “Nossas operações” “Nossos clientes” “Nossas partes interessadas” “Nosso apoio” “Nossa estratégia” “Nossos colaboradores” “Nosso desempenho social” “Nossos esforços de investimento social” “Nosso envolvimento com as comunidades” “Nossas partes interessadas”

	Presidente Executivo	“Senhores acionistas”	“Concluo” “Agradeço”	“Sua atividade” “Seu negócio” “Seu primeiro”	“Nossa empresa” “Nosso negócio” “Nosso apoio” “Nossa empresa” “A nossa atividade” “Nosso aparelho produtivo” “A nossa expectativa” “Nossas partes interessadas” “Nossos colaboradores, fornecedores de bens e serviços, parceiros de negócio e clientes” “Nossos programas de sustentabilidade” “Nossa empresa”
2012	Presidente C.A	Não aplicável		“Sua atividade” “Seus <i>Stakeholders</i> ”	“A nossa atividade” “Os nossos lucros” “Nossos valores éticos” “Nossa responsabilidade social” “Nossos colaboradores, fornecedores e clientes” “Nosso sucesso”

2013	Presidente Executivo	Não aplicável	“Os meus profundos agradecimentos”	“Seu negócio” “Seu investimento” “O seu portefólio de exploração” “Os seus recursos intelectuais” “Seus serviços” “Sua cultura”	“Na nossa empresa” “Nossas áreas core” “A nossa empresa” “Nossa orientação estratégica” “A nossa empresa” “Nossa produção” “Nossa autossuficiência” “Nas nossas atividades” “Nossos colaboradores” “Nossa política de sustentabilidade” “Nosso foco” “Nossa política de responsabilidade corporativa” “A nossa criação de valor” “Nossas comunidades envolventes” “Nossos colaboradores e parceiros de negócio” “Nossos órgãos sociais” “Nossa empresa”
	Presidente C.A	Não aplicável		“Seus mercados <i>core</i> ”	“Nossa estratégia”
	Presidente Executivo.	Não aplicável	“ Não posso deixar de me referir”	“Suas tomadas de decisão” “Sua presença” “Suas práticas”	“Nos encontramos”- sociedade “O nosso apoio” “Do nosso projetos de biocombustíveis” “Nosso país” “Nosso desempenho” “Nosso trabalho na prevenção” “Nossa empresa” “Nosso posicionamento estratégico” “A nossa empresa” “Nossos objetivos estratégicos” “Nossa energia, entusiasmo, determinação e empenho” “Nossos projetos”

2014	Presidente C.A	Não aplicável	“Não podia, ainda, deixar de referir”	“Seus <i>Stakeholders</i> ”	“Nossa empresa” “Nossos compromissos” “Nosso sucesso” “As nossas orientações estratégicas” “Nossos <i>Stakeholders</i> ” “Nossas práticas” “A nossa empresa” “Aos nossos <i>Stakeholders</i> ”
	Presidente Executivo	Não aplicável	“Proponho-me” “Destaco” “Destaco” “Destaco” “Saliento” “Ressalto”		“Nossa empresa” “Nossos <i>Stakeholders</i> ” “Nossas relações” “Nossa empresa” “Nossas atividades” “Nossa posição” “Nossa produção” “Nossos objetivos estratégicos” “Nossas atividades” “Nossos fornecedores” “Nosso bom desempenho” “Nossa capacidade de criar valor de longo prazo” “Nossa visão”
2015	Presidente C.A	“Estimados <i>Stakeholders</i> ”	“Dirijo-vos” “Destaco” “Saliento” “Não podia deixar de me referir” “Deixo uma mensagem de agradecimento, a todos a quem me dirijo”	“Seus <i>Stakeholders</i> ” “Seus programas de investimento” “Sua estrutura de custos” “Seus resultados e projetos” “Seu perfil integrado” “Sua capacidade de execução” “Suas operações” “Seus compromissos” “Seus projetos” “Sua participação”	



	Presidente Executivo	“Estimados <i>Stakeholders</i> ”	<p>“Tenho, aliás, que destacar”</p> <p>“Destaco”</p> <p>“Reafirmo”</p> <p>“A que me refiro”</p> <p>“Convido”</p>	“Os seus esforços”	<p>“Nossas operações”</p> <p>“Nossa longevidade e robustez”</p> <p>“Nossa empresa”</p> <p>“A nossa estratégia”</p> <p>“A nossa estratégia”</p> <p>“Nossa indústria”</p> <p>“Nossa empresa”</p> <p>“O nosso compromisso”</p> <p>“Nossa atuação”</p> <p>“Nossa atitude”</p> <p>“Nossos <i>Stakeholders</i>”</p>
--	----------------------	-------------------------------------	--	--------------------	---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abeysekera, I. & Guthrie, J. (2005).** An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.16, pp. 151-163.
- Alves, D. A., Sarti, G. V. & Paiva, D. C. S. (2004).** Responsabilidade social corporativa e estratégia competitiva. *Administração em Diálogo*, São Paulo, Nº. 6, pp. 47-59.
- Arena, C., Bozzolan, S. & Michelon, G. (2014).** Environmental Reporting: Transparency to Stakeholders or Stakeholder Manipulation? An analysis of Disclosure Tone and the Role of the Board of Directors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Arruda, G. S., Madruga, S. R. & Junior, N. I. F. (2008).** A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista Administração UFSM*, Santa Maria, Vol. 1, Nº. 1, pp. 71-84.
- Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. (1990).** The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, Vol. 1, Nº. 2, pp. 177-194.
- Barkemeyer, R., Comyns, B., Figge, F. & Napolitano, G. (2014).** CEO statements in sustainability reports: Substantive information or background noise? *Accounting Forum*, Vol. 38, pp. 241 – 257.
- Beattie, V., Dhanani, A. & Jones, M. J. (2008).** Investigating presentational change in U.K. annual reports - A Longitudinal Perspective. *Journal of Business Communication*, Vol. 45, Nº. 2, pp. 181-222.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004).** Doing Better at Doing Good: When, Why, and how Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, Vol. 47, Nº. 1.
- Boiral, O. (2013).** Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A + GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26 Nº. 7, pp. 1036-1071.

- Bozzolan, S., Cho, C. H. & Michelon, G. (2015).** Impression Management and Organizational Audiences: The Fiat Group Case. *Journal of Business Ethics* Vol. 126, pp. 143-165.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2008).** Factors Influencing Social Responsibility disclosure by Portuguese Companies, *Journal of Business Ethics*, Vol.83, pp. 685-701.
- Breitbarth, T., Harris, P. & Insch, A. (2010).** Pictures at an exhibition revisited: reflections on a typology of images used in the construction of corporate social responsibility and sustainability in non-financial corporate reporting. *Journal of Public Affairs*, Vol. 10, pp. 238 – 257.
- Bronn, P. S. & Vrioni, A. B. (2001).** Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, Vol. 20, pp. 207-222.
- Brown, J. (2010).** Accounting and visual cultural studies: potentialities, challenges and prospects. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, N°. 4, pp. 482 – 505.
- Campbell, D. J. (2000).** Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969-1997. *Accounting Forum*, Vol.24, N°.1.
- Castelló, I. & Lozano, J. M. (2011).** Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, pp. 11 – 29.
- CCE (2001).** Comissão das Comunidades Europeias. Livro Verde: Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas
- Cho, C. H. (2009).** Legitimation Strategies Used in Response to Environmental Disaster: A French Case Study of Total SA's Erika and AZF Incidents. *European Accounting Review*. Vol. 18, N°. 1, pp. 33–62.
- Cho, C. H., Michelon, G. & Patten, D. M. (2012).** Enhancement and obfuscation through the use of graphs in sustainability reports: An international comparison. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 3 N°. 1, pp. 74-88.
- Craig, R. J. & Brennan, N. M. (2012).** An exploration of the relationship between language choice in CEO letters to shareholders and corporate reputation. *Accounting Forum*, Vol. 36, pp. 166– 177.

**Craig, R., Mortensen, T. & Iyer, S. (2012).** Exploring Top Management Language for Signals of Possible Deception: The Words of Satyam's Chair Ramalinga Raju. *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, N°. 2, pp. 333-347.

**Davison, J. (2008).** Rhetoric, repetition, reporting and the "dot.com" era: words, pictures, intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21, N. ° 6, pp. 791-826.

**Davison, J. (2010).** [In] visible [in] tangibles: Visual portraits of the business élite. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 35, pp. 165-183.

**Dawkins, J. (2005).** Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, Vol. 9, N°. 2 pp. 108 – 119.

**Domenec, F. (2012).** The "greening" of the annual letters published by Exxon, Chevron and BP between 2003 and 2009. *Journal of Communication Management*, Vol. 16, N°.3, pp. 296 – 311.

**Friedman, M. (1970).** The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *The New York Times Magazine*

**Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004).** Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Vol. 24, pp. 105 – 112.

**GRI Global Report Initiative (2000-2006).** Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. Version 3.0.  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, acedido em 25/5/2016.

**GRI Global Report Initiative (2012).** Pontos de Partida - Relatórios de Sustentabilidade da GRI: Quanto vale essa jornada?  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>, acedido em 25/5/2016.

**GRI Global Report Initiative (2013).** G4 – Sustainability Reporting Guidelines.  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, acedido em 25/5/2016

**Guthrie J., Petty, R., Yongvanich, K. & Ricceri, F. (2004).** Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, Nº. 2, pp. 282 – 293.

**Heal, G. (2005).** Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework. *The Geneva Papers*, Vol. 30, pp. 387 – 409.

**Hooghiemstra, R. (2000).** Corporate Communication and Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics*, Vol.27, pp. 55-68.

**Hrasky, S. (2012).** Visual disclosure strategies adopted by more and less sustainability-driven companies. *Accounting Forum*, Vol.36, pp. 154– 165.

**Hyland, K. (1998).** Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's Letter. *The Journal of Business Communication*, Vol. 35, Nº. 2, pp. 224 – 245.

**Jones, M. J. (2011).** The nature, use and impression management of graphs in social and environmental accounting. *Accounting Forum*, Vol. 35, pp. 75 – 89.

**Konzen, I. G. N. C., Neto, J. M. S., Lima, M. & Almeida, A. G. B. (2013).** Responsabilidade social na construção da imagem corporativa: um estudo de caso no SESI-RO. *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

**Krippendorff, K. (2004).** Content Analysis – An Introduction to Its Methodology (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

**Laine, M. (2005).** Meanings of the term ‘sustainable development’ in Finnish corporate disclosures. *Accounting Forum*, Vol. 29, pp. 395–413.

**Leibs, S. (2013).** Sustainability Reporting: Earth in the Balance Sheet. *International Journal of Accounting and Financial Management (IJAFM)*, Vol. 10, pp. 308 – 312.

**Leventis, S. & Weetman, P. (2004).** Impression management: dual language reporting and voluntary disclosure. *Accounting Forum*, Vol.28, pp. 307-328.

**Livesey S. M. & Kearins, K. (2002).** Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell. *Organization & Environment*, pp. 232-258

**Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M., Domingues, M. J. C. S. (2001).** Um novo modelo de classificação de stakeholders. *V Encontro de Estudos em Estratégia*. Porto Alegre.

**Mäkelä, H. & Laine, M. (2011).** A CEO with many messages: Comparing the ideological representations provided by different corporate reports. *Accounting Forum*, Vol. 35, pp. 217 – 231.

**Morsing, M. & Schultz, M. (2006).** Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, Nº. 4, pp. 323 – 338.

**Morsing, M. (2006).** Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, Nº. 2, pp. 171 – 182.

**Neu, D., Warsame, H., Pedwell, K. (1998).** Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, Nº. 3, pp. 265 – 282.

**Odgen, S. & Clarke, J. (2005).** Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy - Corporate reports in the UK privatized water industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.18, N. °3, pp. 313-345.

**Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2012).** The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.

**Prasad, D. V. (2008).** Content analysis: A method of Social Science Research, *In Lal Das, D. K. (ed.), Research Methods for Social Work*, (pp. 174-193), New Delhi: Rawat Publications.

**Preston, A. M., Wright, C. & Young, J. J. (1996).** Imag[in]ing annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, Nº. 1, pp. 113-137.

**Proença, J. F. & Branco, M. C. (2014).** Corporate social responsibility practices and motivations in a peripheral country: two Portuguese illustrative cases. *Corporate Governance*, Vol. 14, Nº. 2, pp. 252 – 264.

**Rosenberg, J. P. & Yates, P. M.** (2007). Schematic representation of case study research designs. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 60, Nº. 5, pp. 447 – 452.

**Samkin, G.** (2012). Changes in sustainability reporting by an African defense contractor: a longitudinal analysis. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 20, Nº. 2, pp. 134-166.

**Stanton, P., Stanton, J. & Pires, G.** (2004). Impressions of an annual report: an experimental study. Corporate communications: *An International Journal*, Vol.9, Nº.1, pp. 57-69.

**Suchman, M. C.** (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, Vol.20, Nº3, pp. 571-610.

**Tilling, M. V. & Tilt, C. A.** (2010). The edge of legitimacy: Voluntary social and environmental reporting in Rothmans` 1956-1999 annual reports. *Accounting, Auditing & Acoountability Journal*, Vol. 23, Nº. 1, pp. 55-81.

**Tînjălă, D. M., Pantea, L. M. & Buglea, A.** (2015). 2010-2014: A comparative evolution of sustainability reporting and its assurance in Europe and the U.S.A. *Timisoara Journal of Economics and Business*, Vol.8, Nº. 1, pp. 48-69.

**WCED** (United Nations World Commission on Environment and Development) (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, WCED, Switzerland.

**Ziek, P.** (2009). Making Sense of CSR Communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 16, pp. 137 – 145.

## **Relatórios de Sustentabilidade**

---

Galp Energia (2006). Relatório de Sustentabilidade: “O valor do longo prazo”, acessado em 26/01/2016, <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/RelatorioSustentabilidade.pdf>

Galp Energia (2007). Relatório de Sustentabilidade: “Por um futuro melhor com energia positiva” acessado em 26/01/2016, <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/RelatorioSustentabilidade07.pdf>

Galp Energia (2008). Relatório de Sustentabilidade: “Em busca de mais e melhor energia” acessado em 26/01/2016, <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/RelatorioSustentabilidade08.pdf>

Galp Energia (2009). Relatório de Sustentabilidade: “Em busca de mais e melhor energia” acessado em 26/01/2016, <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/RelatorioSustentabilidadeGalpEnergia2009PORT.pdf>

Galp Energia (2010). Relatório de Sustentabilidade: “Em busca de mais e melhor energia” acessado em 26/01/2016, [http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Galp\\_Sustentabilidade\\_PT\\_2010.pdf](http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Galp_Sustentabilidade_PT_2010.pdf)

Galp Energia (2011). Relatório de Sustentabilidade: “Em busca de mais e melhor energia” acessado em 26/01/2016, <http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/RC-Galp-Energia-Sustentabilidade-PT-2011.pdf>

Galp Energia (2012). Relatório de Sustentabilidade: “Em busca de mais e melhor energia” acessado em 26/01/2016, [http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_2012.pdf](http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_de_sustentabilidade_2012.pdf)

Galp Energia (2013). Relatório de Sustentabilidade: “Em busca de mais e melhor energia” acessado em 26/01/2016, [http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio-de-sustentabilidade\\_2013.pdf](http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio-de-sustentabilidade_2013.pdf)



Galp Energia (2014). Relatório de Sustentabilidade: “Energia em movimento” acedido em 26/01/2016, [http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio\\_sustentabilidade\\_2014.pdf](http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_sustentabilidade_2014.pdf)

Galp Energia (2015). Relatório de Sustentabilidade: “Energia cria futuro” acedido em 28/04/2016, [http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_2015.pdf](http://www.galpennergia.com/PT/investidor/Relatorios-e-resultados/relatorios-anuais/Documents/Relatorio_de_Sustentabilidade_2015.pdf)

## Websites

---

**Galp Energia.** <http://www.galpennergia.com/PT/Paginas/Home.aspx>

**Neves** (2014). Relatórios de sustentabilidade obrigatórios? *in*, VER (Valores, Ética e Responsabilidade). Acedido a 28/04/2016, <http://www.ver.pt/relatorios-de-sustentabilidade-obrigatorios/>